مكتبة الإدارة الجديدة

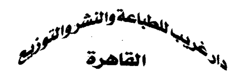
إدارة الموارد البشرية

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

الأستاذ الدكتور

عَليّ السلمي

أستاذ الإدارة - كلية التجارة
جامعة القاهرة
رئيس الجمعية العربية للإدارة



دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
شركة ذات مسئولية محدودة

المطابــع ١٢ ش نوبـــار لاظوغـــــلى - القاهرة ت: ٣٥٤٢٠٧٩
فاكس : ٣٥٥٤٣٢٤

المكتبة { ١ ش كامل صدقى الفجالة - القاهرة ت: ٥٩٠٢١٠٧
٣ ش كامل صدقى الفجالة - القاهرة ت: ٥٩١٧٩٥٩

إدارة الموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة الطبعة الثانية

يعيش العالم فترة من التحولات الجـذرية التي أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخاً جديداً وأوضاعاً اقتصادية وسياسية وتكنولوجية مختلفـة تماماً عما كان سائداً منذ بضع سنوات. وتتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالحركية والتبدل والتطور بسرعة غير مسبوقة، فضلاً عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها البينية، الأمر الذي يضاعف من تأثيرها في مجمل الحياة الإنسانية المعاصرة.

وكان نظام الأعمال في العالم من أكثـر القطاعات تأثراً بتلك المتغيرات حيث نشأ فـي واقع الحال نظام أعـمال عالمـي جديد New Global Business System تلعب فيه التكنولوجـيا المتطورة الدور الأعظم بحيث أصبـحت هي العنصر الحاكم والحاسم في حركة هذا النظام وفعاليـة مكوناته من منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات نشاطها.

كما تمثل المنافسة Competition العنصر الأكثر تأثيـراً في تحديد نجاح أو فشل منظمات الأعـمال في الوصول إلى تحـقيق أهدافهـا وإنجاز النتـائج التي قامت من أجلها، ولم يعد أمـام تلك المنظمات من سبيل إلا تنمـية قدراتها التنافسـية والعمل المستمر عـلى تحسين مركزها التنافسي في الأسواق اعـتماداً على ما تستطيع تحـقيقه من تطوير في منتجـاتها وخدمـاتها، وتحسين في قدراتـها على تحقيق فـوائد ومزايا أعلى لعملائها بما يفوق ما يقدمه المنافسون.

وفي ضوء تلك الأوضاع الجديدة، اتضحت حقيقة أساسية هي الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج، وهو في الحقيقة المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس. إن الإنسان هو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث إنه المورد الوحيد الذي يتمتع بمزية العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار، وهي المصادر للتجديد والتطوير، ومن ثم التميز.

من أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالمورد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتكنولوجيات جديدة ومتفوقة.

ومن ثم يستمر التطوير والتحديث في أساسيات وأساليب «إدارة الموارد البشرية» باعتبارها العلم الإداري الأساسي في العصر الحديث.

أ. د. علي السلمي

نوفمبر ١٩٩٧

مقدمة الطبعة الأولى

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية. وتجمع دول العالم المتقدمة والنامية على السواء - في تركيزها على إعداد برامج شاملة وطموحة للتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة. وقد أورد تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم ١٩٩١ «تحديات التنمية» [1] أنه قد حدث تقدم كبير في توفير الرفاهية للبشر خلال القرن الماضي، وأن هذا التقدم قد حدث جنباً إلى جنب مع النمو الاقتصادي. وقد اهتمت حكومات العالم بتحسين نوعية الحياة بتوفير التعليم والرعاية الطبية والصحية وتوفير مياه الشرب النقية وبرامج التغذية، وعيادات تنظيم الأسرة وغيرها من أشكال «الاستثمار في البشر». وقد وضح من مؤشرات التنمية في العالم أن تكثيف الاستثمار في البشر أمر منطقي ومرغوب فيه ليس فقط من الناحية الإنسانية، بل أيضا من حيث عائده الاقتصادي البحت.

وقد انتقل هذا الاهتمام المتزايد بالمورد البشري من الحكومات إلى منظمات الأعمال المختلفة كبيرها وصغيرها، حيث تبينت الإدارة النابهة والساعية إلى تحقيق التفوق والتميز في الأسواق والأرباح، أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو الأفراد المدربون ذوو الكفاءة والمقدرة والرغبة، وأنه مهما توافرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن استغلالها.

(١) البنك الدولي للإنشاء والتعمير - البنك الدولي - الطبعة الأولى، يونيو ١٩٩١. الترجمة العربية الصادرة عن مركز الأهرام للترجمة والنشر ص ٧٢ - ٩٢.

ومن ثم تحول الاهتمام التقليدي «بإدارة الأفراد» Personnel Management التي كانت تهتم في الأساس بالأمور الإجرائية في تسيير شئون العاملين، إلى مفهوم متطور يتسع ليشمل «المورد البشري»، ويهتم بالجانب السلوكي والإداري في تعظيم الإفادة من طاقات البشر ووضعها في الإطار التنظيمي المناسب. ومن ثم ظهرت في السنوات الأخيرة كتابات تستبدل تعبير «إدارة الأفراد» بتعبير أدق وأشمل وأكثر تعبيراً عن المحتوى الحقيقي لاهتمامات الإدارة المعاصرة وهو «إدارة الموارد البشرية».

وفي هذا الكتاب نطرح تصورنا لإدارة الموارد البشرية من منظور يجمع الرؤية المصرية الخالصة والاستفادة بالتجربة العالمية في هذا المجال.

والله نسأل التوفيق والسداد.

أ. د. علي السلمي

أهداف الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى:

١ - توضيح طبيعة المشكلة الإدارية الرئيسية في منظمات الأعمال. وبيان موقع الموارد البشرية في صنع تلك المشكلة وكذا في إيجاد الحلول لها.

٢ - التعريف بالنموذج الإداري الأساسي للتعامل مع الموارد البشرية بغرض التوصل إلى النتائج والأهداف التي قامت المنظمات من أجل تحقيقها.

٣ - تحليل النموذج البشري لمعرفة محددات وعمليات السلوك الإنساني، ومن ثم مساعدة الإدارة في اكتشاف أنجح السبل في التعامل مع الموارد البشرية من أجل الإنجاز.

٤ - توضيح مفهوم الإنتاجية باعتباره المحصلة الأخيرة لعمل وحركة الموارد البشرية، والغاية المستهدفة من تخطيط وتنمية تلك الموارد.

٥ - عرض مفاهيم وأساليب تخطيط وتنمية الموارد البشرية وتحليل مدى مناسبة كل أسلوب لظروف واحتياجات المنظمات المختلفة.

- الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة.
- المشكلة الإدارية وموقع الموارد البشرية فيها.
- النموذج الأساسي للتعامل مع الموارد البشرية.
- **محددات النموذج البشري**
  - الحاجات الإنسانية Needs
  - الدوافع الإنسانية Motivation
  - الإدراك Perception
  - الاتجاهات Attitudes
  - التعلم Learning
  - جماعة العمل Work Group
  - القيم Values
  - المجتمع والحضارة Society & Culture
- **مخرجات النموذج البشري**
  - الإنتاجية Productivity
  - نماذج الإنتاجية
  - مقاييس الإنتاجية
- **تدخلات الإدارة لتوجيه الموارد البشرية**
  - تخطيط الموارد البشرية
  - برامج التدريب والتنمية
  - برامج الحوافز والاتصالات
  - القيادة والتوجيه
  - برامج خلق الولاء والانتماء والاندماج
  - برامج تنويع وتكبير العمل وإثراء الوظيفة

السمات المميزة لنمط إدارة الموارد البشرية
في منظمات الأعمال العربية

لا تزال إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات الإدارة العربية، ولاتزال الممارسات في هذا المجال يغلب عليها النمط التقليدي الذي لا يتماشى مع حجم ومدى التغيير الذي أصاب كل عناصر المناخ المحيط بالإدارة العربية، وكذا ما تحقق من تقدم وتطور في بعض مجالات الإدارة الأخرى بمنظمات الأعمال العربية كالتحول إلى مفاهيم وأساليب تسويقية أكثر تقدماً وتحرراً، أو التوسع في استخدام الحاسبات الآلية ونظم وتقنية المعلومات بدرجات مختلفة.

وتتبلور أهم السمات المميزة للنمط العربي في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

١ . انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الإستراتيجي الهامة في منظمة الأعمال العربية، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية.

٢ . تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام [أو نائب للمدير التنفيذي] مثلاً.

٣ . انحصار نظم [لوائح] شئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية [تنفيذاً للأنظمة والقوانين الصادرة من الدول بالدرجة الأولى]، والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، وكذا مسائل المخالفات والجزاءات [أيضاً استرشاداً بالأنظمة الصادرة من الدولة].

٤ . غلبة الجانب الإجرائي [التنفيذي] على أعمال إدارة الموارد البشرية [والتي تسمى في معظم الحالات «إدارة شئون الموظفين» أو «إدارة الأفراد»] وافتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.

٥ . انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف [استكمال إجراءات التعيين والتعاقد]، وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجازات وما إلى ذلك.

٦ . وفي الدول العربية التي تعتمد على الموارد البشرية الوافدة، تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامة وتأشيرات الخروج والعودة، وتنفيذ تعليمات إدارات الجوازات والجنسية.

٧ . يغلب على أداء مهام إدارات الموارد البشرية التجزؤ والانفصالية، فليست هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها. ومن أبرز الأمثلة عدم العناية بتحليل نتائج قياس كفاءة الأداء والاستناد إليها كأساس لتقييم كفاءة وفعالية الاستقطاب أو الاختيار، أو الاعتماد عليها بطريقة منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٨ . تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، ويندر أن توجد منظمة أعمال عربية لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات قادمة مثلاً.

٩ . لا تزال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال العربية [في المتوسط] تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، وفي حالات قليلة تتوافر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الآلي.

١٠ . لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق. وتتبلور أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف [أو مكاتب

الاستقدام]، وتتم عـملية الاخـتيار أسـاساً عن طـريق المقابلات الشـخصـية المتعجلة وغير المصممة بدقة.

١١. تفتقر كثير من منظمات الأعمال العربية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الحديثة وفي مقدمتها:

- الهياكل التنظيمية المخططة بعناية.
- بطاقات توصيف الوظائف.
- نظم تقييم الوظائف.
- نظم تحديد الرواتب.
- سياسات واضحة ومدروسة.

ومن ثم يغلب على إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها.

١٢. لا تعنى كثير من منظمات الأعمال العربية باسـتثمار فترة الاختبار [ثلاثة أشهر الأولى في علاقة الفرد بالمنظمة] لتكون فترة إعداد وتهيئة للفرد والكشف عن قدراته الحقـيقية واحـتمالات نجاحه في مـباشرة العمل. وفي مـعظم الأحيان لايلقى الفرد حديث التعيين بالمنظمة خلال فـترة الاختبار أي توجيه أو إشراف مخطط، بل عادة يعهد به إلى موظف قديم ليتولى «تشغيله» أو «إشغاله».

١٣. تتمـثل في نظم قيـاس كفاءة وتقـييم الأداء درجة عـالية من الشكليـة وعدم الموضوعية الأمـر الذي يفقدها قيمتـها في كثير من المنظمات، وتـصبح مجرد تقليد روتيني لا تترتب عليه في العادة نتائج ذات بال.

١٤. تنحصر أنشطة واهـتمامات تنميـة الموارد البشرية في عملية التـدريب بشكلها التقليدي والذي يفتقد معظم أساسيات وأركان التدريب الفعال.

١٥. يسود في منظمـات الأعمال بالدول الـعربية المسـتوردة للعمـالة نظام للموارد البشرية يتصف بالثنائية حيث يوجـد نظام متميز يخص العاملين من المواطنين،

ونظام آخر يقل عنه يطبق على باقي الجنسيات رغم شغلهم لذات الوظائف. وتسبب هذه التفرقة في المعاملة انعكاسات غير إيجابية على مستويات الأداء وإنتاجية المورد البشري.

من أجل هذا كان تطوير وتحديث إدارة الموارد البشرية - من حيث المفاهيم التي ترتكز عليها، والنظم التي تعتمدها، والأساليب والآليات التي تستخدمها - من أهم أولويات تحديث الإدارة العربية.

الموارد البشرية
وتحديات التكنولوجيا الحديثة

١. الحقائق الأساسية

- يعيش العالم ثورة تكنولوجية جديدة تتمثل في طاقات إنتاجية هائلة. وتتفاعل في تكوين الثورة التكنولوجية الجديدة طفرات غير مسبوقة في مجالات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يمثل الحاسب الآلي محور الارتكاز فيها، بينما تلعب تكنولوجيا الإلكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات دور الأعمدة الحاملة للتقدم التكنولوجي.

- وتتمحور التكنولوجيات الثلاث [الحاسب الآلي، الإلكترونيات - الاتصالات] في تكنولوجيا موحدة أصبحت سمة العصر وعلامته المميزة . . . وهي تكنولوجيا المعلومات INFORMATION TECHNOLOGY . كما تتفرع أهم التكنولوجيات الجديدة إلى بضع وثلاثين تكنولوجية تسود كافة مجالات الإنتاج والنشاط الإنساني.

- وأصبحت الطفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات - بل والدول - إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح الأسواق وانهيار حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد THE GLOBAL MARKET . وتتنافس الدول والمنظمات منتجة التكنولوجيات في تطويرها وتحقيق العوائد الهائلة من الاستثمار فيها باعتبارها النشاط الإنتاجي الأعلى في إنتاج القيمة المضافة. وهي لذلك تتسابق في تسويق منتجاتها من التكنولوجيات المتطورة إلى مختلف أسواق العالم، وخاصة في الدول النامية التي أصبحت هي الأخرى محاصرة بتحديين كلاهما صعب:

- ضرورة مـواكبـة التطور التكنولوجي بما يعنيـه من التحول إلى أنمـطة الإنتاج كثيفة رأس المال قليلة الاعتماد علـى العمل البشري من أجل اكتساب القدرة التنافسية اللازمة لإمكان الحصول على مكان في السوق.

- ضرورة التمسك بالتكنولوجـيات كثيفة العمـالة قليلة الاعتماد على رأس المال من أجل فتح فرص العمل للموارد البشرية الراغبة في الحصول على عمل، متحملة في ذلك احتمالات فقد القدرة التنافسية. وحيث تمثل التكنولوجيات الجديـدة في حد ذاتهـا عوامل ضـاغطة من أجل التوسع فـي استـخدامـها والتـوسع في تطبيـقهـا في مجـالات جديدة باسـتمـرار، أي أن استـخدام تكنولوجية جـديدة يهيئ الظروف لاستقبـال تكنولوجيات أخرى أكثـر تقدماً وتطوراً كـما فـي حالة اسـتـخدام الحـاسب الآلي الذي يجـعل تطبـيقـات المعلومـاتية أكـثر يسـراً. وفي النهاية فـإن الأثر السلبي على الموارد البشـرية يتصاعد.

٢ . النتائج الأساسية

- ترتب على التـوسع في الآلية الناشـئة عـن التكنولوجيـا الجديدة تقلص فـرص العمل للموارد البشرية والاتجاه المتـزايد إلى تخفيض القوى العاملة في منظمات الإنتاج WHEN A MACHINE MOVES IN A WORKER MOVES OUT.
- تتناقص أعداد العاملين اللازمين للإنتاج رغم زيادة الكميـات المنتجة بفعل ارتفاع الإنتاجية نتيجة للتكنولوجيا الجديدة.
- تسود الآثـار السالبة للـتكنولوجيـا الجديدة على فـرص العمل قطاعـات الإنتاج الثـلاثة: الصناعة، الزراعـة، الخدمـات. فالقطاعـات الثلاثة تشـهد حـالة من ازدهار الإنتاجية مع تقدم التكنولوجيا، وفي نفس الوقت تنخفض أعداد القوى العاملة في كل منها.

- في السابـق كان تقدم الآليـة (تكنولوجيـا جديدة) في الزراعـة يؤدي إلى نقص فرص العـمل فيهـا فيـتحول العـمال الذين يفقـدون أعمالـهم في الزراعة إلى الصناعة التي كانت تمثل مجالاً لاستـيعاب العمالة المطرودة من الزراعة. ثم مع تقدم الآلية فـي الصناعة أصبحت صناعـات الخدمات SERVICES هي المجال الذي يتجه إليه المطرودون من الصناعة. ولكن الآن أصبحت صناعات الخدمات هي الأخرى طاردة للموارد البشرية بسبب التقدم التكنولوجي الهائل المتمثل في استخدام واسع النطاق لتكنولوجيا الحاسب الآلي والمعلوماتية.
- وصلت معدلات البطالة في العالم الآن إلى أعلى معدلاتها التاريخية حيث يوجد ما يزيد عـن ٨٠٠ مليون متـعطل يبحـثون عن عـمل فضلاً عن مـلايين الذين يعملون أعمـالاً لا تستخدم كل إمكانياتـهم فهم أشباه متـعطلين، بالإضافة إلى ملايين الذين فقدوا الأمل في الحصـول على عمل وتوقفوا عن البحث، (تبلغ نسبة البطالة في بعض دول أوروبا الآن ما يزيد عن ٢٠٪ من القوى العاملة).
- لقد ترتب على ثورة الحاسب الآلي والمعـلوماتية أن فقد ملايين البـشر وظائفهم بشكل دائم، كمـا اختفت من الوجود فـئات بكاملها من الوظائف لم يعـد لها وجود.
- مع تقدم الآلية والتكنولوجيا الجديدة تصبح المنظـمات أعلى إنتاجية، وأكثر قدرة على التنافس، وأقدر على تحـقيق الأرباح ليس على المستـوى المحلي فقط وإنما على المستوى العالمي، في نفس الوقت يقل احتياجها إلى القوى العاملة.
- تتهدد البطالة المورد البـشري على اختلاف فئاته إذ طالت عـمال الإنتاج BLUE COLLARS ، أفــــراد الإدارة الوسـطىMIDDLE MANAGEMENT والإخصـائيين في مجـالات العمل المختلـفة الذين حلت التكنولوجـيا والآلات الذكية محلهم SMART MACHINES .
- وفي المقابل أسهـمت الثورة التكنولوجية الجديدة في نشأة قطاع جـديد يستوعب أعـداداً قليلة من الموارد الـبشـرية المـطرودة من قطاعـات الصناعـة والزراعـة

والخدمات، ذلك هو قطاع صناعة المعرفة KNOWLEDGE SECTOR والذي يضم رجال الأعمال ENTREPRENEURS، العلماء، الباحثين، الفنيين TECHNICIANS، مبرمجي الحاسب الآلي، المهنيين، المعلمين، المستشارين، وغيرهم من أصحاب المهن التي تعتمد على التفكير والمحتوى الذهني والمعرفة. ومع أن هذا القطاع يشهد نمواً في السنوات الأخيرة، إلا أنه بالقطع لم يتمكن من توفير كل فرص العمل اللازمة لاستيعاب الموارد البشرية المطرودة من القطاعات الإنتاجية التقليدية.

- تعمل تكنولوجيا المعلومات وقوى العولمة والتنافسية في الأسواق على تقسيم الموارد البشرية في العالم إلى فئتين متضادتين غير قابلتين للتعامل المتكافئ:

· النخبة من المسيطرين على التكنولوجيات الجديدة والمستفيدين بعوائدها الهائلة (مثال بيل جيتس).

· جحافل العمال المطرودين من مجالات العمل والذين حلت التكنولوجيا الجديدة محل أعمالهم بصفة دائمة.

تلك الحالة هي السائدة ليس فقط في دول العالم المتقدمة صناعيًا والتي دخلت فيما يسمى عصر «ما بعد الصناعة»، ولكنها أيضا تمس بدرجات مختلفة معظم دول العالم النامي وتزحف بقوة لتشمل العالم كله فيما يمكن التعبير عنه «بنظام الأعمال العالمي الجديد».

- والخلاصة أن برامج الحاسب الآلي وشبكات المعلومات وهندسة الحاسبات الجديدة التي تسمح بإمكانيات هائلة في السعة والذاكرة والسرعة كلها عوامل ساعدت في تأكيد ظاهرة البطالة الناتجة عن التكنولوجيا TECHNOLOGICAL UNEMPLOYMENT.

[من المتوقع أن تحل التكنولوجيات الجديدة محل ٧٥٪ من القوى العاملة في المتوسط الذين يعملون في أعمال يدوية أو روتينية لا تتضمن محتوى ذهنيًا أو معرفيًا].

والسؤال الذي يطرح نفسه بقوة هو: كيف تعاملت الإدارة في منظمات الأعمال مع هذه الحقائق؟

٣ . الاتجاهات الإدارية المعاصرة

- اتجهت الإدارة إلى تعميق استفادتها من التكنولوجيات الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية المتمثلة فيما يلي:
  - الإنتاجية الأعلى.
  - الجودة الأفضل.
  - التكلفة الأقل.
  - القدرة على التنويع والتحديث.
  - الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق.
  - الوصول الأسبق للعملاء.
  - التواصل الإيجابي مع الموردين.
  - التخفيف من مشكلات الأعداد الكبيرة من البشر.
- استخدمت الإدارة آليات وأساليب متعددة هدفها الرئيسي إعداد المنظمات لاستقبال التكنولوجيات الجديدة واستثمارها إلى الحد الأقصى ومن أهمها:
  - إعادة الهندسة REENGINEERING .
  - إعادة الهيكلة RESTRUCTURING .
  - إدارة الجودة TQM .
  - القياس إلى النمطBENCHMARKING .

وتهدف جميع هذه الأساليب إلى تخليص المنظمة والعمل فيها من كل الزوائد التي لا تتفق مع إمكانيات التكنولوجيا الجديدة، وذلك بإعادة تصميم نظم العمل وعمليات الإنتاج ومحتوى الأعمال، ومن ثم مواصفات القائمين عليها بما يتناسب ومتطلبات هذه التكنولوجيات.

- الغاية هي الوصـول إلى ما سمى بالمنظمة الخفيفة AGILE ORGANIZATION، ونظام الإنتاج النحيف [المشفي] LEAN PRODUCTION ، والذي استحـدثته شركة تويوتا اليـابانية على أساس الجمع بين كفاءة فـرق العمل والآلات الحديثة لتحقيق إنـتاجية أعلى [سمى بنظام الإنتـاج النحيف لأنه يستخـدم موارد بشرية أقل وكذا في جميع عناصر الإنتاج].
- وتمخضت هذه التـوجهات الإدارية بسبب الـثورة التكنولوجية في ابتـعاد الإدارة عن مفـاهيم وأساليب وأنماط تـنظيميـة قديمة، واسـتحـدثت مفاهيـم وأساليب وأنماطاً جديدة تتبلور فيما يلي:

- هيـاكل تنظيـميـة أكـثـر تـفلطحـاً FLAT.
- تـنظيـم فـرق العـمـل ذاتيـة الإدارة.
- تقـسيم المنظمـة إلى وحـدات أعـمـال إسـتـراتيـجيـة.
- التوسع في استخدام شبكات المعلومات الداخليةINTRANET.
- التـوسع في أساليـب العمل عن بعـد TELEWORKING .
- التوسع في إسنـاد الأعمال إلى الغـير OUTSOURCING لتخفيض أحجام العمالة وتوفير الجهد بالتركيز على الأعمال الأعلى في القيمة المضافة.
- التـوسع في التـرابط مع الموردين بإدماج نـظم الإنتـاج مع برامج التـوريد للتخلص من المخزون واستثمار تكنولوجيا المعلومات في تطبيق نظم الإنتاج في الوقت JUST-IN-TIME أو مايطلق عليهTIME BASED MANAGEMENT.

٤ . الموقف في منظمات الأعمال المصرية (العربية)

تواجه منظمات الأعمال المصرية (والعـربية بشكل عام) نفس أنواع الضغوط الناشئة من حركة المتغيرات العالمية وتأتي في مقدمتها الضغوط التكنولوجية.

وللموقف المصري في قضـية التكنولوجيا خصوصيـة تتبدى في أن منظماتنا هي في الأسـاس مسـتوردة للتكنولوجـيا، ومن ثم فـهي تتكلف أكثـر في سبـيل الحصول عليها والمحافظة على مستواها العالي ومتابعتها بالتحديث والتطوير.

وتتركز مسئوليات الإدارة الجديدة في مصر بالنسبة لمواجهة آثار التطوير التكنولوجي على الموارد البشرية فيما يلي:

- إعادة صياغة إستراتيجية استخدام الموارد البشرية بحيث تأخذ في الاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي وتداعياته المستقبلية.
- إعادة هيكلة الموارد البشرية المتاحة لتتوافق مع متطلبات ونتائج عمليات إعادة الهندسة والهيكلة للمنظمات.
- تنمية أساليب متطورة للتعامل مع المورد البشري بتركيز استخدامه واستثماره فيما لا تستطيع الآلة القيام به، والاعتماد عليه كمصدر للفكر والإبداع والتطوير.
- التفكير في أساليب وأنماط جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على المفاهيم والقواعد التقليدية، ولكن تستثمر الوجود التكنولوجي الكثيف في استنهاض الأفراد لأداء أفضل وأعلى قيمة.
- إعادة هندسة منظومة إدارة الموارد البشرية كجزء متكامل مع المنظومة الإدارية الجديدة المتوافقة مع المقومات التكنولوجية المتطورة.

[ولكن يظل التحدي الأكبر . . . وهو خلق فرص العمل في نفس الوقت استخدام التكنولوجيا الجديدة إلى الحد الأمثل].

الموارد البشرية ركيزة أساسية في الفكر الإداري الجديد

أولا: الأهمية البالغة للموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد

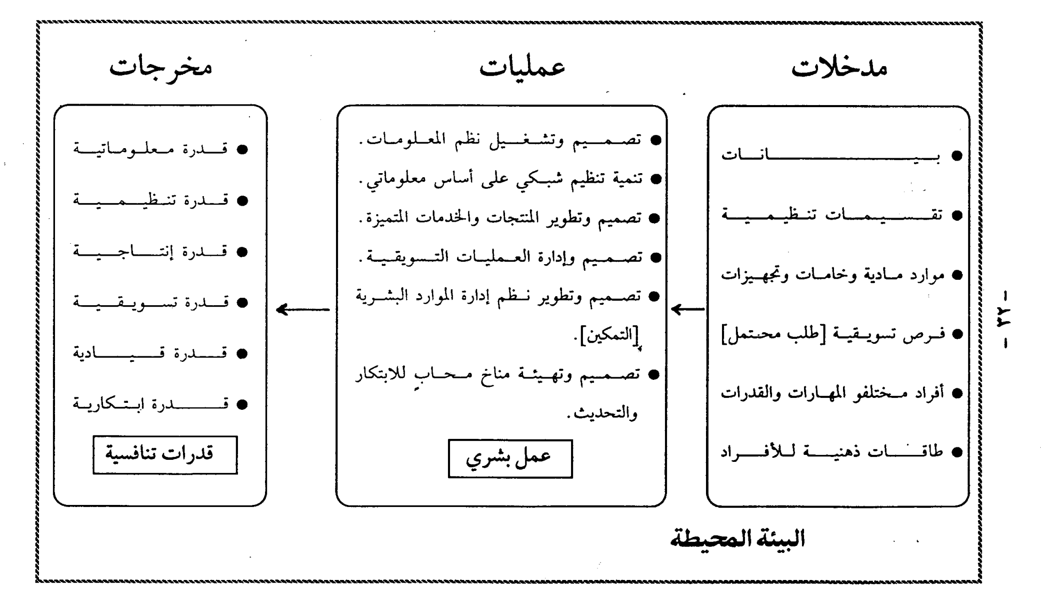
إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي:

١ . إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

٢ . يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

٣ . تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء Values ، وتميز واختلاف عن المنافسين Differentiation .

٤ . إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو «المورد البشري» الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة كما يتضح من الشكل التالي رقم [٢/ ١]:



شكل رقم [٢/١] عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها

من الشكل السابق رقم [١/٢] يتبين أن ما يتاح لمنظمة الأعمال من مدخلات [موارد مادية وماليـة ومعلومات وأفراد . . .] وما قد تتميز به تلك المدخلات من خصائص وإن كانت شرطاً ضروريًا لإمكان الوصـول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شـرطاً كافيـاً لتكوين تلك القدرة. ذلك أنه لابد مـن توافر العمل البـشري المتمثل في عمليات:

· التصميم والإبداع. · التخطيط والبرمجة. · التنسيق والترتيب. · الإعداد والتهيئة. · التنفيذ والإنجاز. · التطوير والتحديث. · التقويم والمحاسبة.	**بما يؤدي إلى**	· تحسين الجودة. · تخفيض التكاليف. · تطوير المنتجات. · تحديث الموارد. · ابتكار الأساليب. · تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين.

تلك العمليات البشـرية هي الآلية الحقيقية لتحويل مـا تملكه منظمة الأعمال من موارد [طاقات محتملة] إلى قدرات تنافسية [طاقات مستغلة فعلاً]

وثمة حـقيقة واضـحة أن هذا الجهد البـشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتـائج البـاهرة إلا إذا تم تخطـيطه وإعـداده وإدارته بمفـهوم حـديث في إطار نظـام متطور لإدارة الموارد البـشـرية.

ثانيا : ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية [وروافدها الإقليمية والمحلية] من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

١ . أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية Brain Power وقدرة فكرية Cognitive ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

٢ . أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسئولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

٣ . أن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

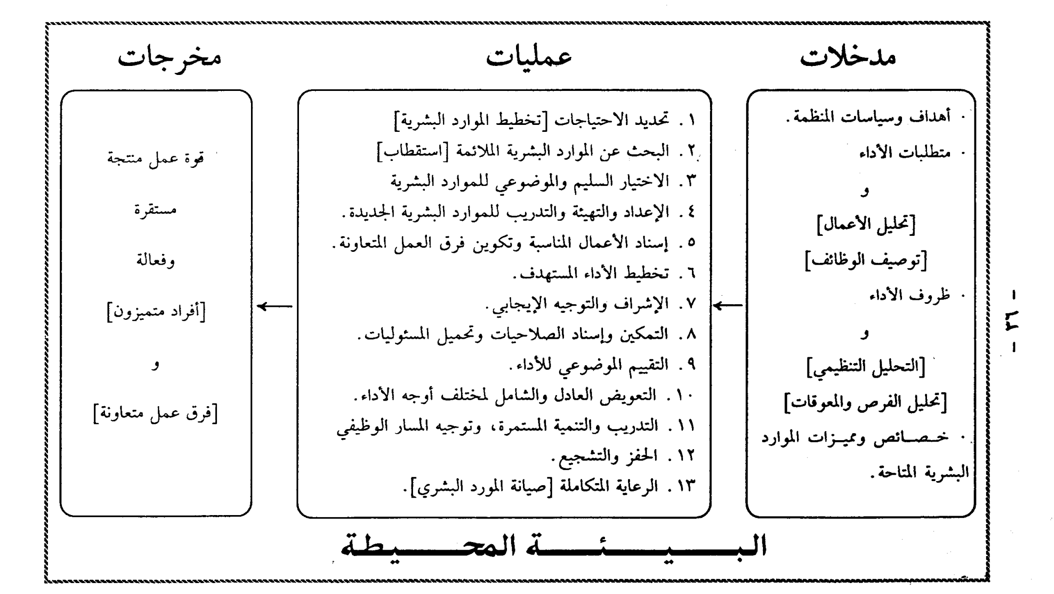
٤ . أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة [فريق] من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسئوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية Human Resources Management تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من:

- العلوم السلوكية Behavioral Sciences
- بحوث ومداخل التطوير التنظيمي Organization Development
- نظرية النظم Systems theory
- مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

ويتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهرة هي .... احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير ......

ويوضح شكل رقم [٢/ ٢] نموذج إدارة الموارد البشرية الجديدة:



شكل رقم [٢/ ٢] نموذج إدارة الموارد البشرية

وتبرز من هذا النموذج الخصائص التالية:

١ . أن إدارة الموارد البشرية هي نظام System متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات [الأنشطة] المتصلة والمتداخلة Processes .

٢ . أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر.

٣ . أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.

٤ . أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً.

٥ . كذلك يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي إستراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، وإنتاج، وتمويل، وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضويًا في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة.

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

١ . الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.

٢ . الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.

٣ . الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.

٤ . الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس.

وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته. ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

١ . تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهاراته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه.

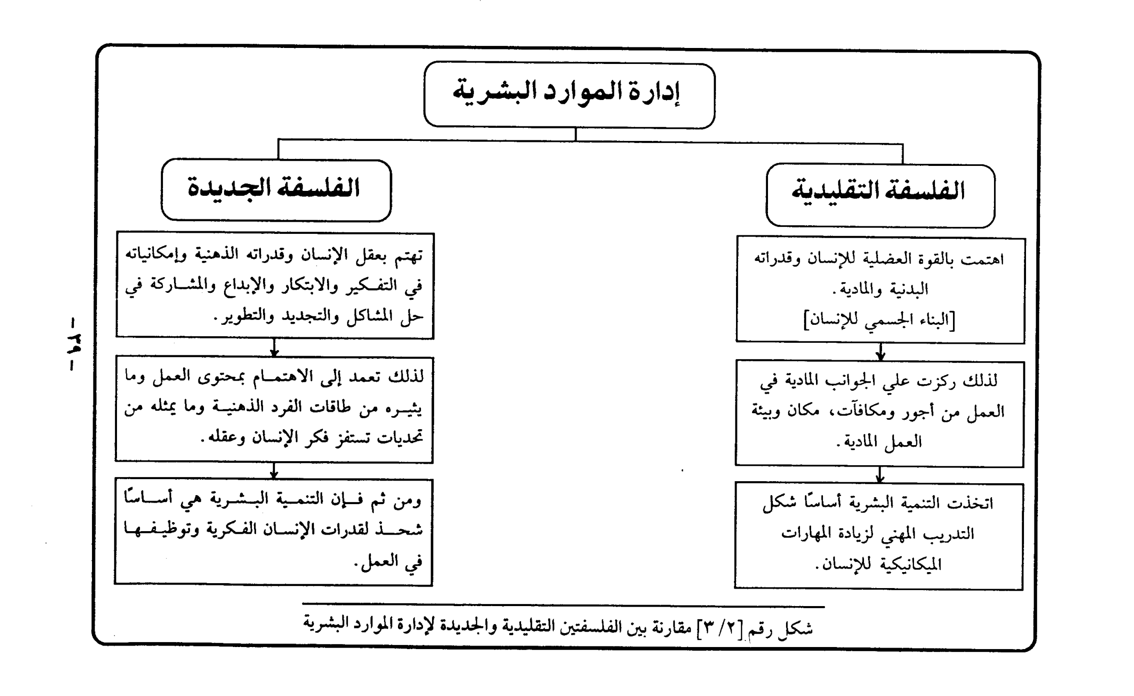
٢ . تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف [مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية . . .]، وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.

٣ . تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليًا ومستقبلاً.

٤ . تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

٥ . توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها.

ويوضح شكل رقم [٢/٣] الفروق الرئيسية بين كل من الفلسفة الجديدة والقديمة لإدارة الموارد البشرية:



شكل رقم [٣/٢] مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والجديدة لإدارة الموارد البشرية

الإطار الفكري للاستخدام الأمثل للموارد البشرية



مختبر مبدئي

إليك مجموعة من التساؤلات حول بعض الظواهر التي قد تنشأ في منظمات الأعمال.

والمطلوب منك التأمل في هذه الظواهر واستيفاء الجدول التالي وذلك بالتطبيق على المنشأة التي تعمل فيها حاليًا [أو في منشأة تعرفها أو تتخيلها إن لم تكن تعمل حاليًا]

تساؤلات للمدير :

هل تلاحظ في الإدارة التي تشرف عليها أيًا من الأمور التالية:

١ - ازدحام مكان العمل بالمراجعين الذين يشكون بطء إنهاء أعمالهم.

٢ - اضطراب العمل وكثرة الأخطاء في أوقات الذروة التي يفترض أن تتم فيها الأعمال بكفاءة أعلى.

٣ - ارتفاع معدل المنازعات بين الموظفين بعضهم والبعض، أو بينهم وبين رؤسائهم.

٤ - ارتفاع معدلات الغياب بدون إذن، أو لأسباب مرضية بين الأفراد العاملين في الإدارة.

٥ - ارتفاع معدلات التأخير عن العمل.

٦ - الاضطرار لتشغيل الموظفين وقتاً إضافيًا لإنهاء الأعمال المتراكمة.

٧ - بعض الموظفين يعزفون عن الحصول على إجازاتهم السنوية.

٨ - التمسك الحرفي بالتعليمات من جانب الموظفين.

٩ - عدم الرغبة في إبداء مرونة في العمل.

١٠ - الميل إلى تصعيد المشكلات إلى المدير العـام لاتخاذ القرار بدلاً من أن يحسم الموظف القرار بنفسه.

١١ - وضوح حالات المنازعة على الاختصاصات بين المسئولين عن عمل معين.

١٢ - شيوع المسئولية وعدم القدرة على تحديد المسئول حين حدوث خطأ معين.

رقم الظاهرة	هل تحدث		معدل تكرار الحدوث		آثار الظاهرة		أسباب الظاهرة في رأيك			الخلاصة
	نعم	لا	منخفض	عال	إيجابية	سلبية	١	٢	٣	
١										
٢										
٣										
٤										
٥										
٦										
٧										
٨										
٩										
١٠										
١١										
١٢										

١ - السبب ضعف كفاءة الأفراد القائمين بالعمل.

٢ - السبب ضعف كفاءة الإدارة وسوء التنظيم.

٣ - السبب قصور الإمكانيات.

بتحليل الظواهر السابقة. وبغض النظر عن السبب [أو الأسباب] المؤدية لها، فإن النتيجة الواضحة هي تشتت جهود الأفراد وتبديد طاقاتهم، ومن ثم عدم حصول الإدارة على العوائد المتوقعة من تشغيل العنصر البشري.

إذن نقول في هذه الحالة أن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لم يتحقق

ويكون المطلوب

أن تعمل الإدارة على استخدام الموارد البشرية بأعلى كفاءة ممكنة [الاستخدام الأمثل]

الإطار الفكري للاستخدام الأمثل للموارد البشرية

تقديم

- الموارد البشرية تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية. وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج.

- وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها. فهي تشمل كل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج، والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة.

- وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية [أي الموارد المادية والمعنوية] بالسمات التالية:

- **الموارد البشرية تفكر وتعقل وتتمثل ما يتاح لها من معلومات .. فهي قادرة على الاختيار.**

- **الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول .. فهي قادرة على التحزب.**
- **الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم فهي .. قادرة على العطاء.**

- ومن ثم فإن الموارد البشرية عنصر يستطيع أن يسهم في الإنتاج، وله إرادة تتحكم فيه كماً وكيفاً.

- يستطيع الإنسان عادة في مواقف العمل والإنتاج أن يتخذ أيًّا من مواقف ثلاثة:

أولا المشاركة الفاعلة الإيجابية في العمل وتحقيق أهداف الإدارة.

ثانيا المشاركة في حدود ما يطلب منه ويحدد إنتاجيته وعطاءه دون المستوى الأقصى الذي يستطيع بلوغه.

ثالثا التكاسل والتهرب من العمل والتباعد عن حمل المسئولية ومن ثم يقيد إنتاجه كمّاً وكيفاً دون المستوى المقبول من الإدارة.

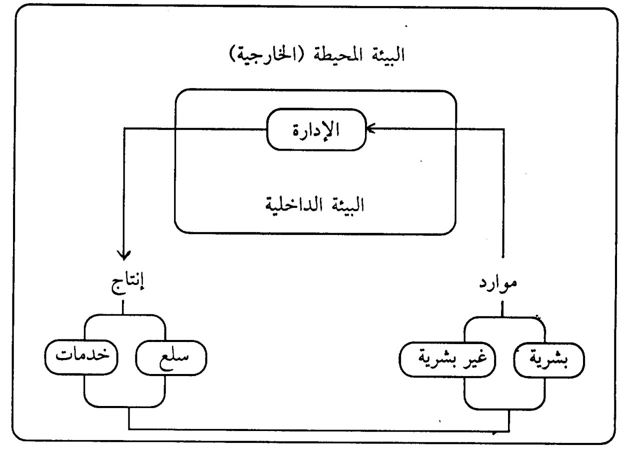
∴ فالفكرة الأساسية في هذا الكتاب هي الإجابة عن سؤال إستراتيجي هو:

> كيف تستطيع الإدارة أن تهيئ الظروف بحيث تحصل على أقصى إنتاجية ممكنة [كمّاً وكيفاً]؟

وثمة فكرة أخرى متضمنة في التساؤل السابق هي:

> إن الأفراد مختلفون في قدراتهم ومهاراتهم فكيف تستطيع الإدارة المحافظة على مستويات القدرة والمهارة والعمل على تحسينها باستمرار؟

عناصر نظام الإدارة:



شكل رقم [٣/١]

يقوم الكتاب على أساس إطار فكري يتضمن العناصر التالية:

١ - البيئة المحيطة [الخارجية]

وهي مجموعة الظروف والنظم والجماعات التي تشكل منظمة الأعمال وتعمل في إطارها.

٢ - الإدارة

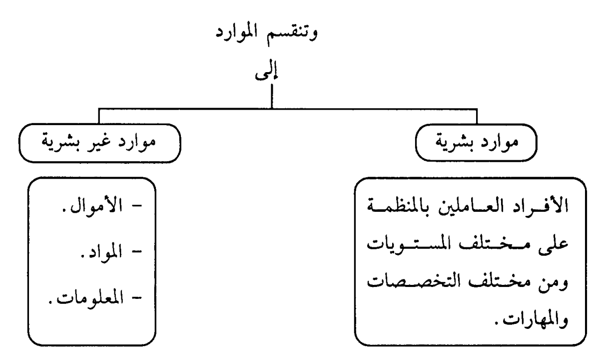
وهي جماعة الناس المسئولين عن توجيه أعمال المنظمة واتخاذ القرارات المؤدية إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها [تقديم الإنتاج]، واستخدام [الموارد] المتاحة لها.

٣ - البيئة الداخلية

وهي مجموعة الأفراد والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل المنظمة ويتم من خلالها وبها تنفيذ الأعمال والوصول إلى النتائج المطلوبة.

٤ - الموارد

وهي الإمكانيات التي تستطيع الإدارة استخدامها في تنفيذ الأعمال المطلوبة للوصول إلى الأهداف [النتائج].



والمصدر الأساسي للموارد هي البيئة المحيطة، وعلى الإدارة أن تبذل الجهد للحصول عليها وتتحمل في سبيل ذلك تكلفة محددة.

٥ - الإنتاج

وهو السلع والخدمات التي تتحقق نتيجة عمل الإدارة وباستخدام الموارد التي أتيحت لها. وتوجه منظمة الأعمال تلك السلع والخدمات إلى البيئة الخارجية [السوق] وتحصل على مقابلها.

الفكرة الأساسية

إن الإطار الفكري يحدد لنا أفكاراً أساسية تتعلق بموضوع هذا الكتاب [هل تستطيع استنتاج تلك الأفكار؟].

دعنا نحاول من خلال طرح عدد من الأسئلة:

١ - ما هي القيمة الحقيقية للحديث عن عنصر البيئة الخارجية؟

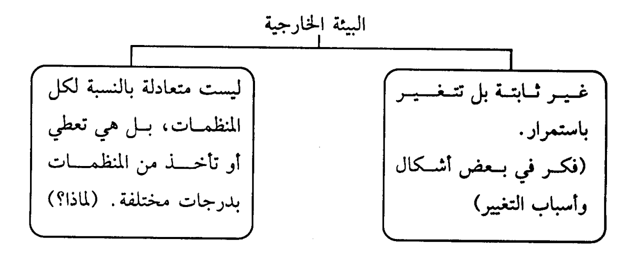
هي المصدر الذي تحصل منه المنظمة على الموارد اللازمة لها.

هي السوق الذي يستهلك السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

أي أنه

لكي توجد المنظمة وتعمل وتستمر لابد من وجود بيئة خارجية مناسبة توفر لها ما تريده من موارد وتحصل منها على ما تقدمه من إنتاج.

٢ - هل البيئة الخارجية ثابتة على ما هي عليه، وهل هي متعادلة بالنسبة لكل المنظمات الموجودة فيها؟



٣ - هل أنواع الموارد متساوية في الأهمية بالنسبة للإدارة من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها:

لا إن الموارد تختلف في أهميتها، فبعضها قادر على المساهمة في تحقيق أهداف الإدارة أكثر مما يستطيع بعضها الآخر.

إن كفاءة بعض الموارد في تحقيق أهداف الإدارة أعلى من غيرها.

إذن الموارد الأهم لعمل الإدارة هي التي تستطيع أن تتحكم في كمية وجودة الإنتاج.

أي أن المورد الذي يستطيع أن يتحكم في كفاءة الموارد الأخرى ويحدد مدى استخدامها، ومن ثم مدى ما تستطيع الإسهام به في الإنتاج هو المورد الأهم.

و المورد البشري هو ذلك المورد.

٤ - هل توافر الموارد بالكمية المناسبة والجودة المناسبة كاف لتحقيق أهداف الإنتاج؟

لا إذ يجب أن توجد الإدارة التي توجه وتحدد وتتحكم في استخدام هذه الموارد في التوقيت والاتجاه المناسبين.

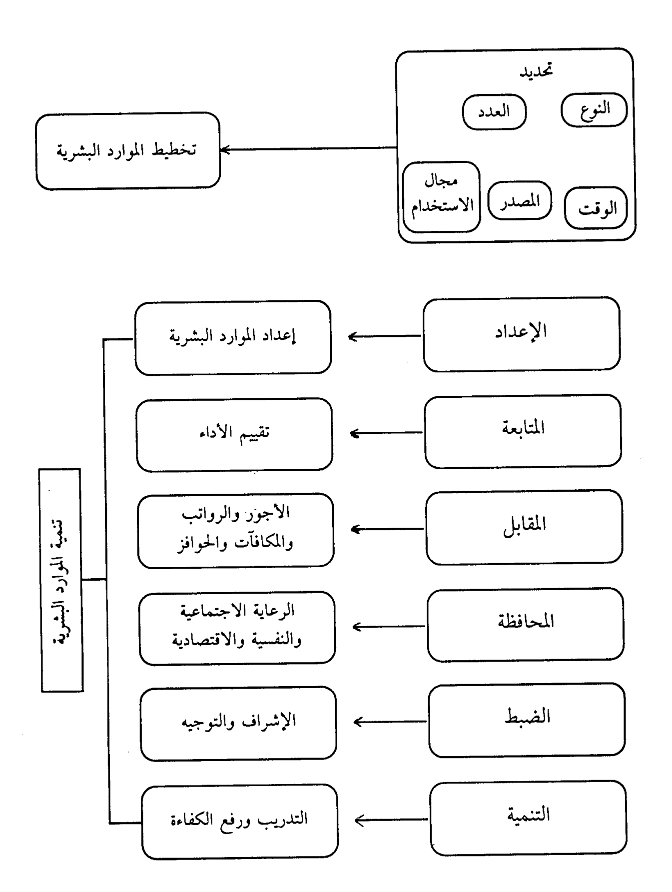
٥ - ما هو واجب الإدارة إذن بالنسبة للموارد **عموماً** والموارد البشرية **خاصة** لكي تضمن استخدامها الاستخدام الأمثل؟

- على الإدارة أن تحدد أنواع الموارد المطلوبة. **النوع**
- على الإدارة أن تحدد الكميات المطلوبة من الموارد. **الكمية**
- على الإدارة أن تحدد المصادر التي تحصل منها على الموارد المطلوبة. **المصدر**
- على الإدارة أن تحدد الوقت الذي تريد الحصول فيه على الموارد المطلوبة. **الوقت**

- على الإدارة أن تحدد مجال استخدام الموارد. | مجال الاستخدام |
- على الإدارة أن تعد وتجهز الموارد بحيث تكون قابلة للاستخدام في المجال المطلوب وفي التوقيت المحدد. | الإعداد |
- على الإدارة أن تراقب كفاءة الموارد وفعاليتها في الاستخدام. | المتابعة |
- على الإدارة أن تقدم مقابل استخدام الموارد. | المقابل |
- على الإدارة أن تحافظ على استمرار قدرة الموارد على المساهمة في الإنتاج. | المحافظة |
- على الإدارة أن تضبط سلوك الموارد في الاستخدام. | الضبط |
- على الإدارة أن تنمي قدرة الموارد. | التنمية |

٦ - هل نستطيع تطبيق هذه الواجبات بالنسبة للموارد البشرية؟

| نعم | على الإدارة أن تقوم بالواجبات التالية بالنسبة للموارد البشرية.



تحديد
النوع
العدد
الوقت
المصدر
مجال الاستخدام
تخطيط الموارد البشرية
الإعداد
إعداد الموارد البشرية
المتابعة
تقييم الأداء
المقابل
الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز
المحافظة
الرعاية الاجتماعية والنفسية والاقتصادية
الضبط
الإشراف والتوجيه
التنمية
التدريب ورفع الكفاءة
تنمية الموارد البشرية

٧ - هل تواجه الإدارة عادة مشاكل في التعامل مع الموارد البشرية؟

نعم ولكن دعنا نحدد أولاً أسباب المشاكل ثم نبحث بعض أنواع هذه المشاكل.

والمقصود بالتعامل مع الموارد البشرية هو تخطيط وتنمية الموارد البشرية [أي ما يمكن أن نطلق عليه بقليل من التجاوز.

(إدارة الموارد البشرية) Human Resources Management]

أولا : أسباب المشاكل

١ - السبب الأول أن البشر ليسوا متساوين، بل هم مختلفون.

البشر يختلفون في أشياء كثيرة ومن الصعب أن تجد بينهم اتفاقاً تامًا في كل شيء.

٢ - السبب الثاني أن البشر ليسوا ثابتين، بل هم متغيرون.

الإنسان في حالة تغير دائمة، وقد لا يبدو التغيير من الخارج، ولكن هناك تغييرات داخلية مستمرة.

٣ - السبب الثالث أن البشر ليسوا موضوعين على الدوام، بل هم عاطفيون عادة.

تلك هي أهم الأسباب التي تجعل الإدارة في مشكلة مستمرة ومتجددة حين تتعامل مع الموارد البشرية.

ثانيا: بعض مظاهر المشاكل

١ - عدم الانتظام في مواعيد العمل [التأخير، الغياب، الانقطاع].

٢ - عدم الانتظام في مستوى الأداء [انخفاض أو ارتفاع الكفاءة].

٣ - عدم الانقياد للتعليمات والأوامر.

٤ - عدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء، الزملاء، المرءوسين.

٥ - عدم الإنجاز بالقدر الذي يستطيعه فعلاً [التكاسل أو تحديد الإنتاج].

٦ - عدم الرضا عما يقدم من مكافآت أو أجور أو حوافز. [انخفاض الروح المعنوية، التذمر].

٧ - عدم الرغبة في المشاركة [الاستقالة].

هل تعتقد أن هذه المشاكل نابعة من عيوب في الأفراد أنفسهم، أم من عيوب وأخطاء إدارية؟ أم الاثنين معاً؟

بمعنى هل تعود مشاكل التعامل مع الموارد البشرية إلى الأسباب الثلاثة السابق ذكرها فقط أم هناك سبب [أسباب] أخرى؟

نعم هناك أسباب أخرى!

ما هي؟

١ - أسباب إدارية

- تتمثل في ضعف كفاءة الإدارة وسوء تخطيط الموارد البشرية وعدم فعالية أساليب تنمية الموارد البشرية.

٢ - أسباب تنظيمية

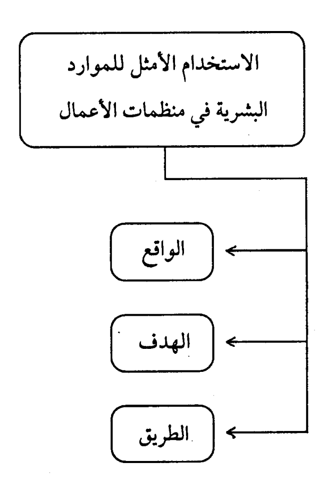
- تتمثل في سوء تنفيذ الخطط الجيدة الموضوعة في أمور الموارد البشرية.

٣ - أسباب إنسانية

- فالمديرون هم أيضا بشر لهم نفس عيوب ومشاكل البشر الآخرين.

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية

إن مفهوم ومنطق العمل الإداري الحديث يستهدف دائماً تحقيق الاستخدام الأمثل Optimum للموارد المتاحة لها. ويقتضي تحقيق هذا الاستخدام الأمثل النظر إلى أبعاد ثلاثة:



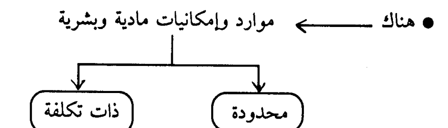
١ - الواقع

(أ) الواقع المحلي

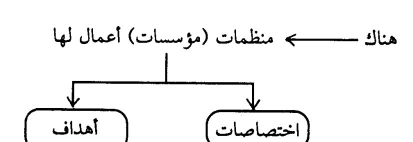
● متطلبات وتحديات التنمية الاقتصادية

● ظروف السوق والمنافسة

● هناك ← موارد وإمكانيات مادية وبشرية



هناك ← منظمات (مؤسسات) أعمال لها



هناك ← فرص للعمل، وقيود ومعوقات مختلفة

∴ أي منظمة أعمال [مؤسسة، شركة ....] تعمل في ظل ظروف بيئية معينة يتاح لها فيها موارد للعمل محدودة بطبيعتها وذات تكلفة، كما أن ظروف السوق والبيئة توفر فرصاً وتفرض قيوداً ومعوقات.

وعلى الإدارة أن تشق طريقها

(ب) الواقع المحيط من الخارج

«الواقع العالمي»

- نظام دولي جديد يقوم على تحالف القوى الدولية من أجل المصالح الاقتصادية.
- نظام اقتصادي جديد تبرز فيه قوى اقتصادية جديدة، ويتميز بالانفتاح وحرية الحركة ورفع القيود.

← **العالم قرية صغيرة**

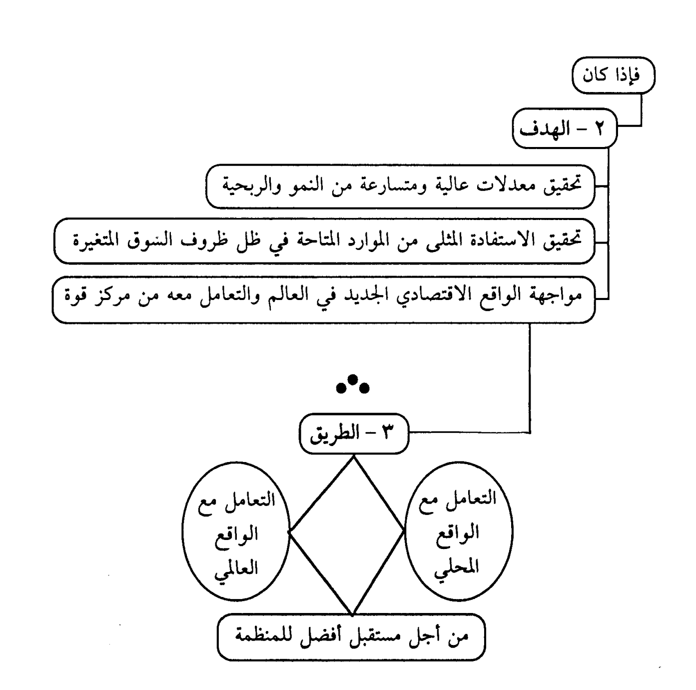
- تطورات تقنية «تكنولوجية» هائلة ... سريعة وغير مسبوقة.
- إنتاجية عالية، وتأكيد لمفاهيم الجودة والتميز.
- منافسة شديدة، وتسابق على الأسواق.

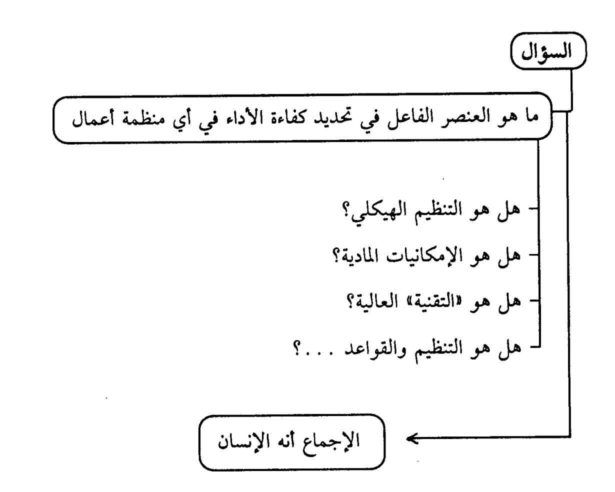
هذا الواقع العالمي الجديد المتغير يفرض نفسه على أي منظمة أعمال أينما تكون...

انعكاسات الواقع على الإدارة

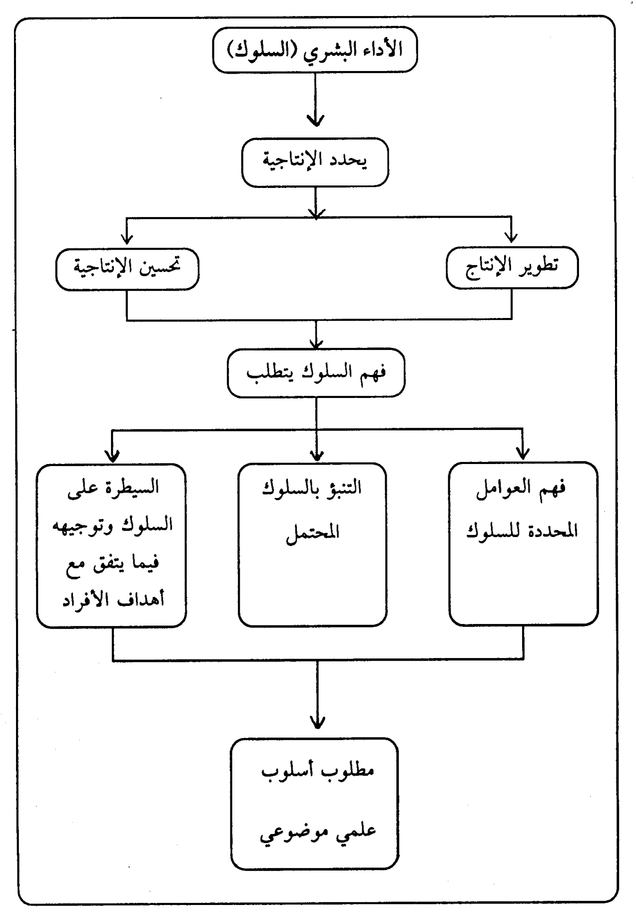
- تأكيد أهمية البحث والدراسة والتخطيط والمعلومات.
- تأكيد أهمية التطوير والتحديث والحركة المستمرة والمرونة.
- تأكيد أهمية التميز والسبق وحل مشكلات ندرة الموارد | الابتكار

تأكيد ← **أهمية الإنسان لتحقيق ما سبق**


فإذا كان
٢ - الهدف
تحقيق معدلات عالية ومتسارعة من النمو والربحية
تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة في ظل ظروف السوق المتغيرة
مواجهة الواقع الاقتصادي الجديد في العالم والتعامل معه من مركز قوة
٣ - الطريق
التعامل مع الواقع المحلي
التعامل مع الواقع العالمي
من أجل مستقبل أفضل للمنظمة



ويصور الشكل التالي رقم [٣/٢] أثر السلوك الإنساني [أداء المورد البشري] في تحقيق أهداف الإدارة:



شكل رقم [٣/٢] أثر السلوك الإنساني في الإدارة

تدريب

١ - يجب إحلال الحاسب الآلي محل الإنسان.

٢ - الجزاءات الرادعة ضرورية.

٣ - من يتأخر عن موعد العمل يجازى.

٤ - التدريب لا يفيد إلا المبتدئين.

٥ - لابد من الإشراف الدقيق في العمل.

٦ - الراتب الأعلى يجذب العامل الأحسن.

٧ - المدير القوي يحقق نتائج أحسن.

٨ - العميل دائما على حق.

٩ - المنشأة تأتي أولا.

١٠ - على العامل أن يترك مشاكله خارج العمل.

١١ - إصابات العمل صورة لإهمال العامل.

١٢ - الآلات الحديثة لا تغني عن مهارة العاملين.

١٣ - الشائعات سلوك غير قويم.

١٤ - لابد من محاربة الشللية في العمل.

١٥ - الإدارة تعرف مصالح العاملين أكثر.

١٦ - التغيير في السياسات غير مستحب.

بالنسبة لكل عبارة ضع في العمود المقابل لها علامة (√) إذا كنت توافق عليها وعلامة (×) إذا كنت لا توافق عليها. ضع رقم (٠) في حالة عدم التأكد.

المشكلة الإدارية وموقع الموارد البشرية فيها



مختبر مبدئى

ضع رقم (١) أمام الإجابة التي توافق عليها
ورقم (.) أمام الإجابة التي لا توافق عليها.

سؤال ١

١ / ١ هل الأفضل استخدام فرد منخفض القدرة على الأداء ثم محاولة تحسين هذه القدرة؟

أم

١ / ٢ الأفضل استخدام فرد عالي القدرة؟

سؤال ٢

٢ / ١ هل الأفضل استخدام فرد منخفض الرغبة. في الأداء «عازف وغير متحمس» ثم محاولة إغرائه وتحفيزه؟

أم

٢ / ٢ الأفضل استخدام فرد شديد الرغبة؟

سؤال ٣

٣ / ١ هل الأفضل توضيح وتحديد مهام وواجبات العمل الذي يسند إلى كل فرد؟

أم

٣ / ٢ يترك للفـرد حرية تشكيل عـمله والقيـام بالواجبـات والمهام التي يراها لازمة؟

سؤال ٤

٤ / ١ هل الأفضل وضع نظم محـددة وقواعد واضحة يلتـزم بها الفرد في عمله؟

أم

٤ / ٢ يترك للفـرد أداء العمل وفقـا للطريقة التي يعـتقد أنهـا أفضل أو الطريقة التي يجيدها هو؟

سؤال ٥

٥ / ١ هل الأفضل الاعتماد على التقنيات الحديثة كلما أمكن؟

أم

٥ / ٢ الأفضل الاعتماد على العامل البشري؟

سؤال ٦

٦ / ١ هل الأفضل أن يحدد الـرئيس المباشر «القائد» للفـرد كيف يعمل ويشرف على أدائه تفصيلا؟

أم

٦ / ٢ يحدد الرئيس الأهداف العامة للعمل ويترك للفرد أداء عمله دون تدخل منه؟

سؤال ٧

٧ / ١ هل الأفـضل اختـيـار الأفراد لشـغل المناصب المخـتلفـة من بين الأقارب والمعارف والأصدقاء؟

أم

٧ / ٢ البحث عن الأفضل بغض النظر عن درجة القرابة؟

سؤال ٨

٨ / ١ هل يفضل استخدام أفراد من جنسية واحدة؟

أم

٨ / ٢ من جنسيات متعددة؟

سؤال ٩

٩ / ١ هل الأفضل التعاقد مع الأفراد لأداء عمل ما في المنظمة لمدة محددة قابلة للتجديد؟

أم

٩ / ٢ التعاقد بعقود غير محددة المدة؟

سؤال ١٠

١٠ / ١ هل الأفضل تحديد الرواتب عند مستويات منخفضة مادام هناك أفراد يقبلون تلك الرواتب؟

أم

١٠ / ٢ الأفضل تحديد الرواتب عند مستويات أعلى؟ ولماذا؟

سؤال ١١

١١ / ١ هل تعتبر الإدارة نفسها مسئولة عن مشاكل الفرد حتى التي تحدث له خارج العمل؟

أم

١١ / ٢ تلزم الإدارة نفسها بمشاكل العمل فقط ولا شأن لها بما يحدث للفرد خارج العمل؟

سؤال ١٢

١٢ / ١ هل الأفضل أن يتم تدريب الفرد عندما تظهر مشاكل في الإداء؟

أم

١٢ / ٢ الأفضل تدريب الفرد قبل ظهور مـشاكل؟ وكيف ومتى يتم هذا التدريب؟

سؤال ١٣

١٣ / ١ هل تخشى استخدام فرد ذي خبرة عالية وكفاءة كبرى خوفا من أن يسيطر ويتحكم في الإدارة؟

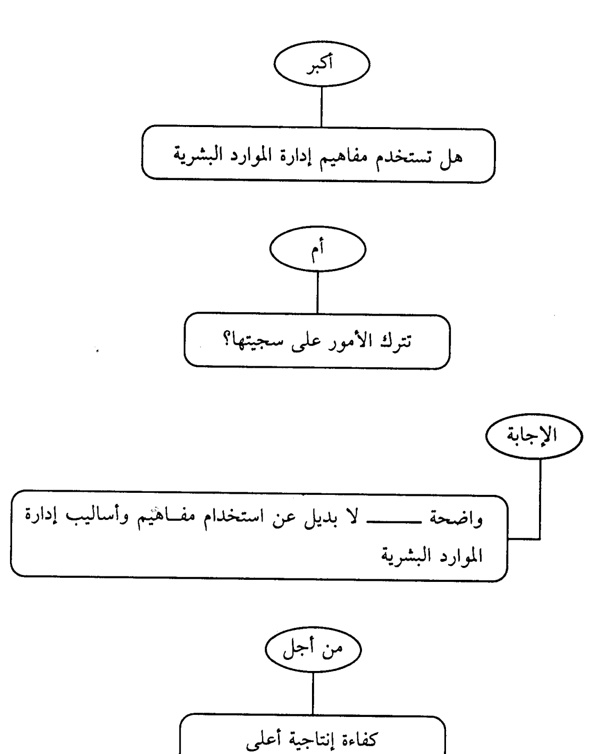
أم

١٣ / ٢ تسعى إلى هذا الخبير وتصر على استخدامه؟

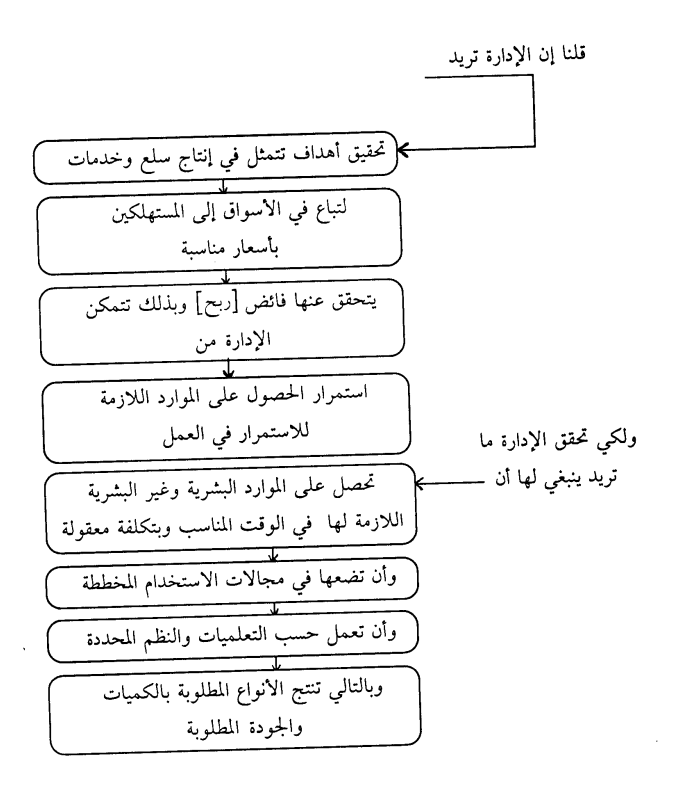
ثم أملأ الجدول التالي:

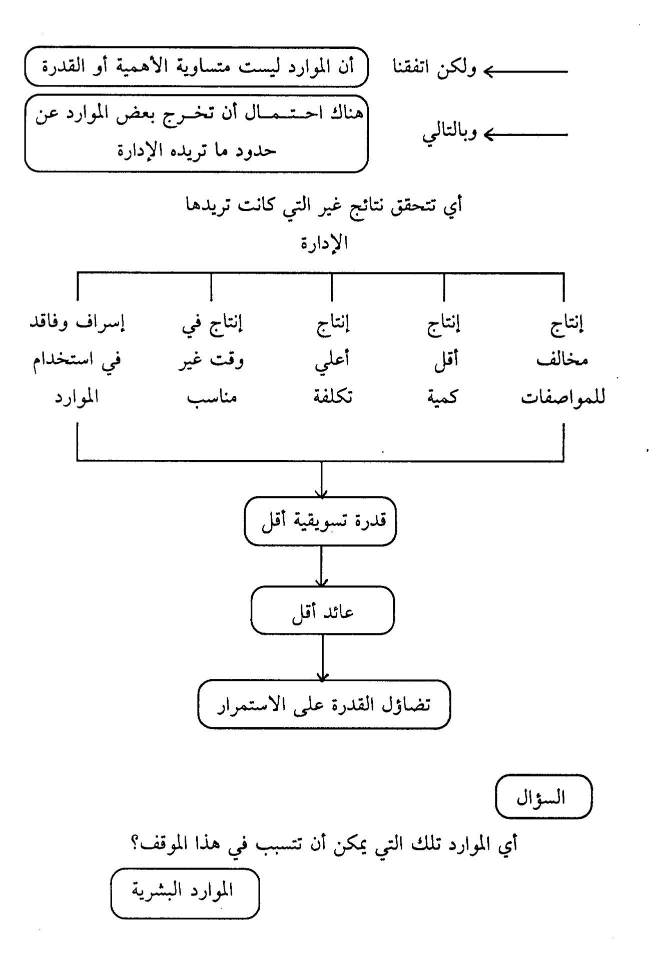
رقم السؤال	التقدير	أسباب التقدير
١ / ١ ١ / ٢		
٢ / ١ ٢ / ٢		
٣ / ١ ٣ / ٢		
٤ / ١ ٤ / ٢		
٥ / ١ ٥ / ٢		
٦ / ١ ٦ / ٢		
٧ / ١ ٧ / ٢		
٨ / ١ ٨ / ٢		
٩ / ١ ٩ / ٢		
١٠ / ١ ١٠ / ٢		
١١ / ١ ١١ / ٢		
١٢ / ١ ١٢ / ٢		

الأسئلة السابقة تشير إلى سؤال



١. المشكلة الإدارية





السؤال

أي الموارد تلك التي يمكن أن تتسبب في هذا الموقف؟

الموارد البشرية

حقيقة المشكلة الإدارية

الحلم الإداري	الواقع الإداري
- أهداف محددة متفق عليها.	- أهداف غير واضحة ومحل اختلاف.
- سياسات محددة.	- سياسات غير واضحة ومحل اختلاف.
- قواعد عمل محددة.	- قواعد عمل غير مستقرة.
- موارد متوافرة تم اختيارها وتوظيفها بدقة.	- موارد محدودة ومتغيرة الجودة.
- تنظيم واضح معتمد.	- تنظيم غير رسمي.
- خطة محددة معتمدة.	- خطة غير واضحة.
- سلطة إدارية معروفة	- سلطة إدارية متضاربة
↓	↓
قرارات موضوعية متناسقة	قرارات غير متناسقة
↓	↓
الإنتاجية القصوى	الإنتاجية الفعلية

التناقض بين

ما يجب أن يكون . . . وما هو قائم فعلا

(الضغوط) أي اختلافات أو تناقضـات على المدير لعمل شيء آخر غير ما يتصوره هو

(الحل) التقريب ما أمكن بين ما يجب أن يكون وما هو قائم فعلا!

٢ - المشكلة الإدارية ..... سلوكية في الأساس:

السلوك الإنساني له احتمالات ثلاثة في مواجهة طلبات الإدارة:

الاحتمال الأول

أن يتعاون مع المنظمة في تحقيق أهدافها

← سلوك معاون

الاحتمال الثاني

أن يختلف مع المنظمة ويعوق تحقيق أهدافها
[عمداً أو بدون تعمد، بوضوح أو في الخفاء]

← سلوك معارض [مناقض]

الاحتمال الثالث

أن يقدم للإدارة الحد الأدنى في الأداء ولا يحاول
التحسين أو الإجادة. فهو يقف موقفاً وسطاً
بحيث لا يساعد الإدارة مساعدة جادة ولا يعوقها
في نفس الوقت

← سلوك محايد

.·. أين المشكلة السلوكية في الاحتمالات السابقة؟

تتضح المشكلة السلوكية

- في حالة السلوك المعارض
- وكذلك تعتبر حالة السلوك المحايد بداية للمشكلة.

● ما دور الإدارة بالنسبة للاحتمالات الثلاثة؟

١ - السلوك المعاون

التأكيد والتدعيم والتشجيع لكي يستمر ويقوى.

٢ - السلوك المعارض

محاولة الإصلاح والتعديل ليتحول إلى سلوك معاون أو محايد على الأقل.

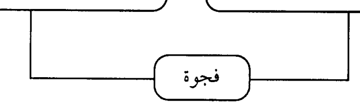
٣ - السلوك المحايد

محاولة التشجيع ليتعدل إلى سلوك معاون أو على الأقل منعه من أن يتحول إلى سلوك معارض.

٣ - مظاهر مشكلة الإدارة مع الموارد البشرية

قلنا إن أداء الموارد البشرية يتمثل في نمط السلوك الذي يبديه ذلك العنصر في مجال العمل. وقلنا إن السلوك الإنساني قد يتفق أو لا يتفق مع ما تريده الإدارة. ومن هنا يمكن تصور بعض مظاهر المشكلة التي تعانيها الإدارة في تعاملها مع المورد البشري على النحو التالي:

السلوك الذي قد يبديه الأفراد	السلوك الذي تفضله الإدارة
● يتجه إلى تحقيق الأهداف الشخصية للفرد. ● يتأثر برغبات الفرد وميوله وعواطفه. ● يتأثر بالضغوط الاجتماعية وتأثير المجتمع. ● يميل إلى التحرر والاستقلالية. ● يميل إلى التغيير أو التقلب.	● العمل على تحقيق أهداف الإدارة ● يلتزم بالسياسات والقواعد التي تحددها الإدارة. ● لا يتأثر إلا بالتعليمات والسياسات الإدارية. ● يلتزم بالحدود والنظم التي تحددها الإدارة. ● يثبت عند نفس النمط الذي تريده الإدارة.



هذان النمطان من السلوك لا يتفقان ومن ثم يمكن حدوث مشكلة تختلف في حدتها وصعوبة حلها حسب:

- مدى الاختلاف والتباين بين النمطين.
- مدى أهمية السلوك موضوع الاختلاف.

- عـدد الأفـراد الذين يصـدر عنهم السلوك المخـالف.
- مدى أهمية الأفراد الذين يصدر عنهم السلوك المخالف.
- مـدى استـمـرار السلوك المخـالف.
- مـدى تكـرار السـلـوك المخـالـف.

المحصلة أنه في حـالة وجود الفـجوة في سلوك [أداء] الأفراد عـما تريده الإدارة، يحدث قصور في تحقيق الأهداف، وتتحول النتائج الإيجابية إلى سلبيات، ويتدنى مركز المنظمة في الأسواق وتضعف قدرتها التنافسية.

٤ - هل تستطيع الإدارة منع المشكلة السلوكية؟

نعم

وذلك إذا نظرت إلى المشكلة نظرة موضوعية تبحث في أسبابها وتعمل على إيجاد الظروف المناسبة لعلاج تلك الأسباب.

و

لا

إذا اعتبرت الإدارة هذا السلوك المخالف من جانب الأفراد بمثابة خروج عن طاعة الإدارة، ومن ثم يتوجب عقابه وإصلاحه باستخدام أساليب الردع والعقاب.

- إذا سلمنا بأن الإدارة تريد إيجاد حل علمي للمشكلة السلوكية فما رأيك ... هل تنتظر الإدارة لحين ظهور المشكلة وتبحث وقتها عن الحل المنشود.

أم

تعمل على خلق الظروف المناسبة للعمل على عدم نشأة المشكلة في الأساس!

لاشك أن الاقتراح الثاني أفضل ... أي أن على الإدارة أن تحاول **منع** وليس فقط **علاج** المشكلة السلوكية. ولكن كيف يتحقق هذا؟

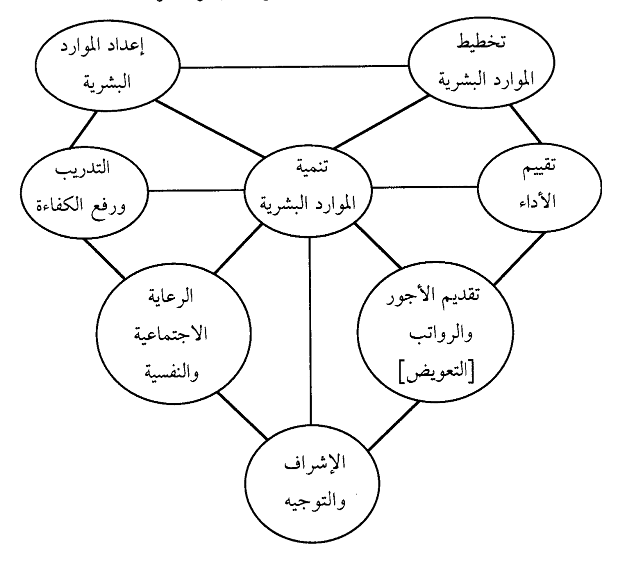
تحتاج الإدارة في هذا إلى أمرين:

- **الأمر الأول:** فهم لطبيعة السلوك الإنساني ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.
- **الأمر الثاني:** تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية وتصميم السياسات والنظم الإدارية الكفيلة بتوجيه سلوك الموارد البشرية إلى الاتجاهات المناسبة لأهدافها. واستخدام أساليب المتابعة والحفز والتشجيع [ولا مانع من قليل من الضبط] لكي يتحقق لها ما تريد.

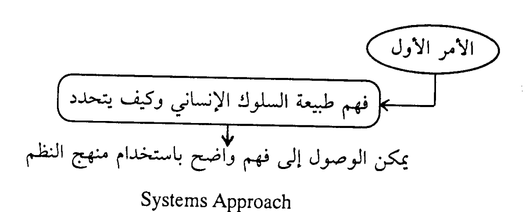
أي أننا نعود مرة أخرى إلى ما سبق تحديده في الوحدة السابقة

وهو

أن واجب الإدارة بالنسبة للموارد البشرية هو:



هل تستطيع تحديد بداية هذه العملية المعقدة؟



يمكن الوصول إلى فهم واضح باستخدام منهج النظم

Systems Approach

ومن خلال هذا المنهج يتم تصوير السلوك الإنساني باعتباره نظاماً يتكون من:

●● مدخلات Inputs

أي العوامل والمؤثرات التي تحرك العمليات السلوكية.

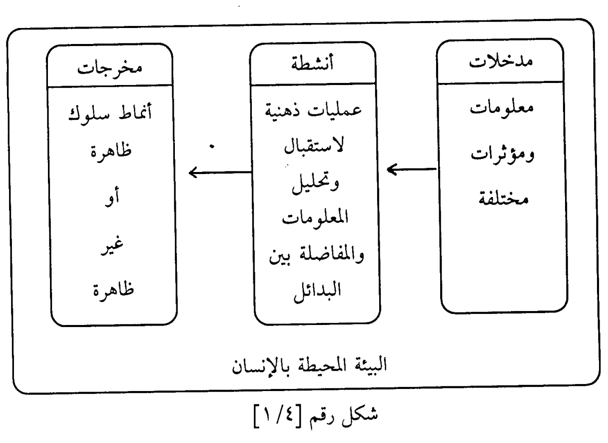
● الأنشطة Activities

وهي العمليات السلوكية [الذهنية] والتي تتم داخل الإنسان بتأثير المؤثرات.

● المخرجات Outputs

وهي أنماط السلوك النهائي.

ويعبر الشكل التالي رقم [١/٤] عن هذا المنهج:



شكل رقم [١/٤]

نظام عمل السلوك الإنساني

الأمر الثاني

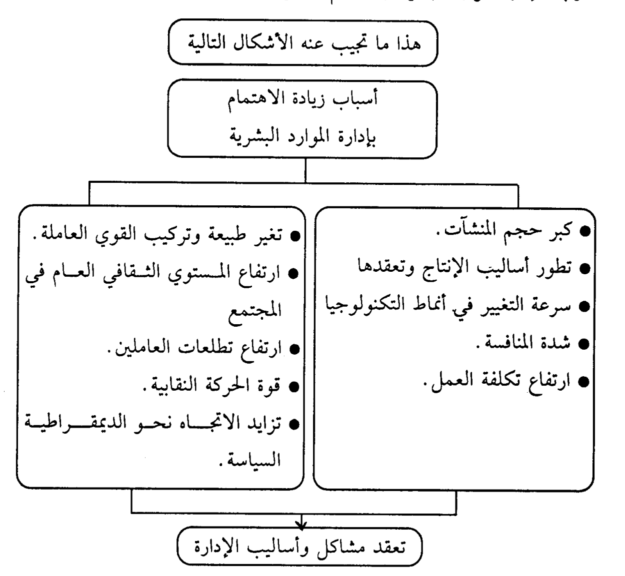
تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية للتأثير على السلوك وتوجيه الموارد البشرية نحو الأهداف التي تريدها الإدارة

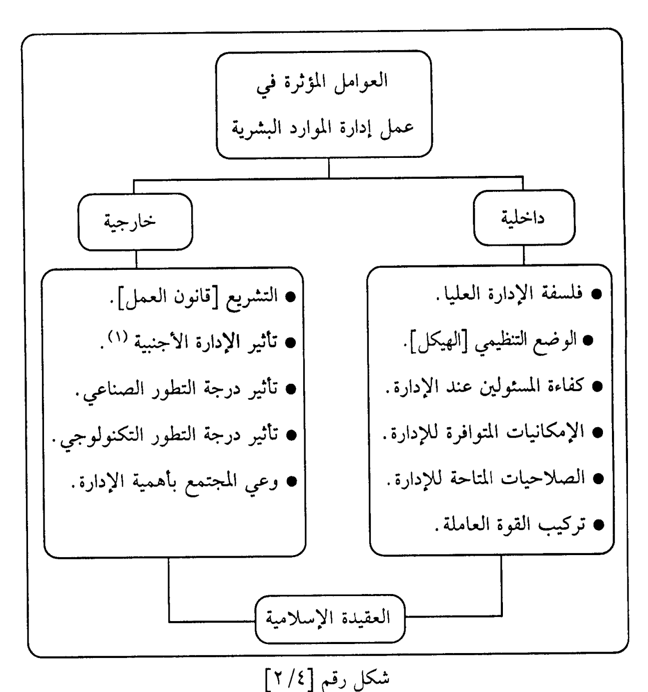
وهنا نتساءل عن:

● أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.

● العوامل المؤثرة في عمل إدارة الموارد البشرية.

● ارتباط إدارة الموارد البشرية بالمفاهيم السلوكية.





شكل رقم [٤/٢]

وتعرض فيما يلي نماذج لبعض تلك التأثيرات:

---

(١) في حالة الشركات الأجنبية والمتعددة الجنسية، أو استقدام مديرين أجانب في الشركات الوطنية في بعض البلاد العربية.

تأثير الوعي العام بأهمية الإدارة

- درجة الإيمان بمسئوليات الإدارة ووظيفتها الاجتماعية.
- درجة الوعي بالإدارة كمهنة متميزة تحتاج إلى إعداد وتدريب.
- درجة الوعي بتشابك وتداخل مسئوليات المدير.
- مدى تأثير الإدارة الحكومية التقليدية على الإدارة في منظمات الأعمال.
- تأثير التعليم الإداري الجامعي على السلوك العام لخريجي الجامعات.
- مدى تقبل الوظيفة الإدارية وشاغليها من الناحية الاجتماعية.
- درجة الإيمان بجدوى التخطيط المسبق والبرمجة قبل التنفيذ.
- درجة انتشار الوعي بأساليب الإدارة الحديثة ومتطلباتها.

تأثير التطور التكنولوجي

- مدى استخدام الآلية في العمليات الإنتاجية.
- مدى التعقيد في العمليات الإنتاجية.
- نوعية نظم الرقابة والتحكم المستخدمة في العلميات الإنتاجية.
- مدى سهولة وحجم تدفقات المعلومات وسرعة تداولها في العمليات الإنتاجية.
- درجة استخدام الحاسبات الإلكترونية في أعمال التخطيط والمتابعة.
- درجة الاتصال المباشر [أو غير المباشر] بمحيط الأعمال الخارجي [محلي أو دولي].
- إمكانيات التطوير الذاتي للعمليات الإنتاجية.
- درجة الاعتمادية في العلميات الإنتاجية على مصادر أجنبية للخبرة التكنولوجية.

- مدى إدماج الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات في نسيج العمل الإداري.
- مدى تكامل واستيعات تكتولوجيات الحاسب والاتصالات والإلكترونيات في العمل الإداري.

تأثير التطور الصناعي

- أهمية التخطيط متوسط وطويل المدى.
- أهمية ترتيب وتوفير مستلزمات الإنتاج مقدمًا.
- حتمية انتظام الإنتاج وفقًا لمخطط سابق.
- حتمية الانتظام والاستقرار في القوى العاملة.
- أهمية تنسيق العلاقة بين العامل الإنساني والآلة.
- أهمية توفير ظروف العمل المادية المناسبة للعامل الإنساني.
- تأثير المستوى الآلي والتكنولوجي على كفاءة الإنسان والعكس.
- تطور نظم الرواتب والحوافز في الواقع الصناعي.
- أهمية الإعداد والتدريب وإعادة التدريب.
- مدى وضوح أهمية الجودة الشاملة كمفهوم عام وشامل للمنشأة وعناصرها جميعا.
- مدى إدراك قيمة البحوث والتطوير كأساس في خلق الميزات التنافسية في الأسواق.

تأثير العقيدة الإسلامية

- **الإسلام منهج إنساني ينظم التعامل بين الرؤساء والمرءوسين، وكذا تعامل الأفراد بعضهم مع بعض:**
  - أهمية العلاقات الإنسانية وخطورة إهمالها.

●● أهمية تصفية ما بين الرؤساء والمرءوسين باللين.

●● أهمية تصفية آثار الأخطاء.

●● أهمية إحساس المرءوسين بكرامتهم الإنسانية وقيمة المشاركة.

الضوابط الإسلامية لسلوك المسلم [رئيسا أو مرءوسا]

●● البر، كظم الغيظ والعفو، مراجعة النفس وتصحيح الخطأ.

●● تجنب المنكر وقول الحق.

●● نبذ النفاق والذبذبة.

●● نبذ الظلم وكراهية الظالمين.

●● الاستقلال في الشخصية في القيم الأصلية والقواعد الجوهرية.

الضوابط الإسلامية لسلوك القادة

●● كراهية الحرص على الرئاسة [أو المنصب].

●● الوضوح في رؤية الهدف والتصميم عليه.

●● العدل، الرحمة، عدم الاستبداد بالرأي وطلب المشورة.

●● اختيار المساعدين الصالحين.

●● تحري مصلحة المرءوسين.

●● الحلم والأناة.

الضوابط الإسلامية في ممارسات إدارة الموارد البشرية

●● الالتزام بالتجرد والنزاهة في القائمين على انتقاء الأفراد واختيارهم.

●● ضرورة مطابقة مواصفات الأفراد المختارين مع نوع الوظيفة أو المهمة.

* نقلا عن الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية - إدارة الموارد البشرية - الجزء الرابع صفحة ٢٥ - ٥٤.

●● مبدأ الجزاء على العمل كأساس لتحديد الأجور مع جواز تفاوت الأجور بحسب الجهد ونوع العمل.

●● الالتزام بالمواعيد والانضباط في العمل.

●● الوفاء بالوعد.

●● اجتناب الغش وتحريم الرشوة.

●● الانضباط التنظيمي.

●● الشورى وتعميق المشاركة وتوضيح تصرفات القيادة للعاملين.

●● غرس روح العمل الجماعي وشعور الولاء للمؤسسة.

●● أهمية إحسان العمل وإتقانه.

●● أهمية التعليم والتدريب وتطوير القدرات.

●● الكفاءة في العمل والقدرة عليه من شروط الأهلية للعمل.

●● أهمية المتابعة والرقابة على العاملين.

●● مبدأ معاقبة المخطىء ومكافأة المحسن.

●● توفير الضمانات للمخطىء.

●● العقوبة بقدر الخطأ.

تأثير الإدارة الأجنبية

● الخلفية الاجتماعية والعقائدية للمديرين الأجانب.

● تحيز المديرين الأجانب لمواطنيهم وضد غيرهم من الجنسيات.

● مدى السلطة التي يمارسها المديرون الأجانب في قضايا الأفراد.

● طبيعة التعاقد بين الإدارة الأجنبية والمنظمة.

- مدى التزام الإدارة الأجنبية بتنمية وإعداد كوادر وطنية.
- سياسات الإدارة الأجنبية في الاختيار والتعيين.
- أساليب الإدارة الأجنبية في تحديد المكافآت ... إلخ.
- معايير الإدارة الأجنبية في قياس الكفاءة والحكم على أداء العاملين.

الأساس السلوكي لإدارة الموارد البشرية

تستند إدارة الموارد البشرية إلى قاعدة من المفاهيم السلوكية تنعكس على أساليبها وتوجهاتها، كذلك تعتمد وظائف إدارة الموارد البشرية على مضامين سلوكية أساسية، ويوضح الجدولان التاليان هذه الحقائق:

أهم المفاهيم السلوكية	استخدام إدارة الموارد البشرية للمفاهيم السلوكية
١ - الأفراد مختلفون في القدرات والمهارات والرغبات... والاتجاهات ... والسلوك. ٢ - الأفراد يتأثرون في سلوكهم بأساليبهم في الإدراك. ٣ - الأفراد يعملون من أجل إشباع حاجات مختلفة مادية ومعنوية. ٤ - قدرات الفرد أغلبها مكتسبة وهو قادر على التعلم. ٥ - السلوك الإنساني متغير [إلي الأحسن أو إلى الأسوأ]. ٦ - الفرد يتعامل مع الأفراد الآخرين ويتأثر بهم ويؤثر فيهم.	١ - الاختبارات المختلفة لاختيار الأفراد المناسبين. ٢ - تزويد الأفراد بالمعلومات وتوضيحها وتأكيدها لضمان سلامة الإدراك. ٣ - تصميم نظم الأجور، الحوافز، الترقيات، بحيث تعد بإشباع حاجات الفرد. ٤ - تصميم برامج التدريب، ونظم التوجيه والإشراف. ٥ - تصميم نظم قياس الأداء وتقييم السلوك [الأداء]. ٦ - حسن اختيار مجموعة العمل التي يعين بها الفرد.

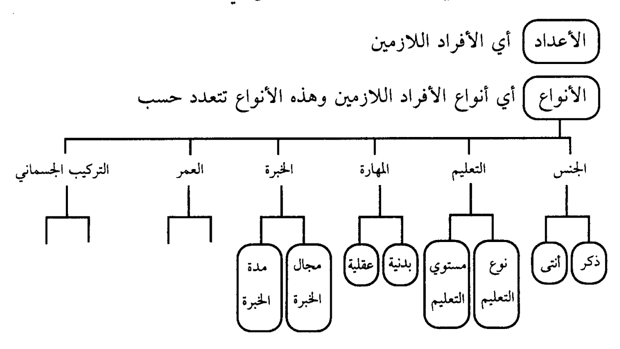
المقومات السلوكية للوظيفة	وظائف إدارة الموارد البشرية
● معرفة محددات السلوك وأهمية القدرات وأنواعها.	● دراسة العمل وتوصيف الوظيفة.
● الإلمام بأهمية العوامل الاجتماعية والحضارية في السلوك.	● الاستقطاب.
● القيمة الاجتماعية للعمل وأهمية الوظيفة كدافع للعمل.	● الاختيار.
● الدوافع وأهمية الأجر في تحريك السلوك.	● تقييم الوظائف.
● السلوك الإنساني متغير ومتعدد الجوانب.	● تحديد الأجور.
● الدوافع، الإداراك والتعلم.	● تقييم الأداء.
● التعلم، الدوافع.	● توفير الحوافز.
	● تصميم الترقيات ودورة الخدمة.
	● التأديب.

علاقة تخطيط الموارد البشرية بالمشكلة السلوكية

إن تخطيط الموارد البشرية يمثل أسلوباً علميًا لتحديد احتياجات المنظمة من الأفراد [الموارد البشرية] ومعنى الاحتياجات يتمثل في الأبعاد التالية:

الأعداد أي الأفراد اللازمين

الأنواع أي أنواع الأفراد اللازمين وهذه الأنواع تتعدد حسب

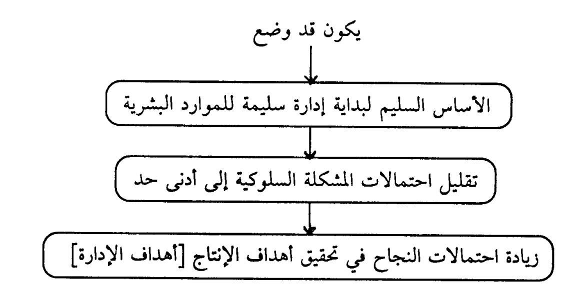


ولكن هذه الأنواع [الصفات] تتعامل فقط مع الجوانب المادية في الإنسان، وهناك صفات أخرى يجب أن يهتم بها مخطط الموارد البشرية.
إنها سبب المشاكل عادة!!

- الدوافع أو الرغبات.
- الميول والاتجاهات.
- الإدراك وأساليب الفهم.
- التركيب الاجتماعي.
- القيم والعادات والمفاهيم.
- التجارب الاجتماعية.

ومن ثم فإن الفكرة الأساسية هي

إذا استطاع مخطط الموارد البشرية أن يحدد بـدقة الصفات المطلوبة والمناسبة لأنواع العمل وطبيعة الظروف التي ستعمل فيها الموارد البشرية، فإنه بذلك



من جانب آخر

فإن تنمـية الموارد البشرية تحـاول تعظيم تلك الصفات الإيجـابية لدى الموارد البشرية ودعـمها وحفـزها لتواصل دورها في توجيه السلوك الإنـساني نحو الأداء المتميز المتفق مع أهداف الإدارة والمحقق للنتائج التي تبتغيها.

حقائق السلوك الإنساني

- السلوك الإنساني يبدو في تصرفات [أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات. . .] ظاهرة Overt كما يتخذ صوراً غير ظاهرة Covert [وجهات نظر، آراء غير معلنة، تحيزات، تفضيلات، رغبات مكبوتة. . .].
- السلوك الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف، فالسلوك ليس هدفاً في ذاته [لا يعمل الإنسان حبّاً في العمل لذاته، ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل].
- السلوك الإنساني متغير [يمكن أن نقول: متجدد. في أحيان أخرى قد نقول: متقلب] ولكنه على أي حال ليس ثابتاً على منوال واحد.
- السلوك الإنساني اجتماعي في الأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكيل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- السلوك الفردي قد يختلف عن السلوك في جماعة، بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفرداً.
- لكل سلوك سبب [أو أسباب] كذلك لكل سلوك نهاية.

تلك الحقائق العلمية عن طبيعة السلوك الإنساني [تصرفات المورد البشري] تمثل قاعدة أساسية لابد من أخذها في الاعتبار عند تصميم نظم وسياسات إدارة الموارد البشرية حتى يتحقق لها النجاح في الاستخدام الأمثل لطاقات وقدرات البشر لإنجاز أهداف المنظمات.

تدريب

١ - هل يتساوى الأفراد فيما يحاولون تحقيقه من وراء العمل؟

٢ - ما الذي يدفع الإنسان للبحث عن العمل وتحمل مشاقه؟

٣ - ألا يؤثر الإنسان الراحة والدعة حتى ولو كان دخله قليلاً ويسأم العمل ويتهرب منه رغم ما يوفره له من دخل أو نفوذ.

٤ - هل الإنسان موضوعي في تفكيره وتصرفاته، أم هو دائماً أسير لرغباته ومصالحه ووجهات نظره؟

٥ - هل يستجيب الإنسان دائماً لما يطلبه إليه رئيسه، أم هناك مواقف يرفض فيها العامل الاستجابة، بل وقد يتذمر ويثور؟

٦ - هل جميع العاملين الذي يؤدون أعمالاً متشابهة، متساوون في رؤيتهم للعمل ومزاياه؟

٧ - هل يلتزم جميع العاملين بما تصدره الإدارة لهم من تعليمات وبنفس الدرجة؟

٨ - هل تنجح قرارات الإدارة وضوابطها في التأثير على تصرفات العاملين جميعاً بنفس الدرجة؟

٩ - هل تحقق نظم الحوافز نفس التأثير في جميع الأفراد؟

هل لديك تساؤلات أخرى؟
هل لديك إجابات للأسئلة السابقة؟

إجابة التدريب

١ - يختلف الأفراد فيما يحاولون تحقيقه من وراء العمل.

٢ - يعمل الإنسان مدفوعاً بقوة مجموعة من الدوافع المادية والمعنوية.

٣ - الإنسان يحب العمل بطبيعته.

٤ - يتأثر الأنسان عادة برغباته ومصالحه ووجهات نظره، مماقد يقلل من الموضوعية في تفكيره وتصرفاته.

٥ - من المحتمل أن يرفض الإنسان أوامر رئيسه، وقد يثور ويتذمر إذا كانت طلبات أو أوامر رئيسه متعارضة مع رغباته أو اتجاهاته.

٦ - يختلف العاملون في رؤيتهم للعمل ومزاياه حتى وإن كانوا يؤدون نفس العمل.

٧ - يختلف العاملون في درجة استجابتهم والتزامهم بما يصدر إليهم من تعليمات.

٨ - يتأثر العاملون بقرارات الإدارة بدرجات مختلفة.

٩ - يختلف تأثير الحوافز بالنسبة للأفراد المختلفين.

النموذج الأساسي للسلوك الإنساني وتخطيط وتنمية الموارد البشرية

١ - النموذج الأساسي للسلوك الإنساني

سبق أن اتفقنا أن الإدارة تتعامل مع الموارد البشرية

بهدف الاستفادة من الطاقات والمهارات المتاحة لتلك الموارد

للوصول إلى أهداف إنتاجية محددة

أي أن الإدارة توظف طاقات ومهارات الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، وهي تعمل على تنظيم هذا السلوك ومحاولة ضبطه وتوجيه مساراته حتى لا يخرج عن الحدود أو الاتجاهات المرغوبة.

تخيل قائد السيارة وهو يمسك عجلة القيادة..
ماذا يفعل وكيف ينجح في مهمته؟

باستخدام مثال قائد السيارة

لكي ينجح لابد أن تتوافر له المقومات التالية:

- الحد الأدنى من المعرفة بميكانيكا السيارات [حيث يستطيع التصرف إن تعطلت السيارة].
- الحد الأدنى من المعرفة بالأجزاء الهامة والحيوية في السيارة التى تحتاج إلى رعاية خاصة حتى لا تتلف وتعطل [الدورة الكهربية،الإطارات، زيت المحرك].
- معرفة قواعد وخطوات قيادة السيارة.
- التدريب الفعلي على قيادة السيارة [في موقع التدريب أولا، وقد يبدأ بالتعليم النظري ثم يتدرج إلى التدريب العملي].
- معرفة الطريق وقواعد المرور والسير.

وأهم من كل ما سبق

- أن يحدد قائد السيارة هدفه [إلى أين يريد الذهاب].
- أن يحدد قائد السيارة خط السير الذي سيسلكه.
- أن يحدد قائد السيارة معدل السرعة الذي سيلتزم به.

ليست الغاية مجرد الوصول إلى الهدف

ولكن الغاية الوصول إلى الهدف في الوقت المحدد بسلامة

هل نستطيع الآن أن نحدد ماذا يجب على الإدارة لكي تنجح في قيادة الموارد البشرية؟

الإدارة في حاجة إلى معرفة

● كيف ولماذا يتصرف الإنسان بالطريقة المشاهدة [ما هي العوامل والمؤثرات والمحددات]

فهم السلوك	١

● كيف ولماذا يتصرف الإنسان في موقف مستقبل حين تطالبه الإدارة بتنفيذ أعمال معينة والعمل على تحقيق أهدافها الإنتاجية [السلوك المستقبل]

التنبؤ بالسلوك	٢

● كيف يتم توجيه السلوك ناحية ما تريده الإدارة فعلا ومنعه من الانحراف إلى اتجاهات أو مجالات أخرى.

ضبط السلوك	٣

يوضح لنا النموذج التالي هذه الأمور الثلاثة:

● هناك حقيقة مهمة تلقي الضوء على سبل دراسة وتفسير السلوك الإنساني وهي تتركز في أن الإنسان يمثل نظاماً متكاملاً Integrated System يتكون من أجزاء متعددة يختص كل منها بأداء وظيفة محددة. والصفة الأساسية للنظام المتكامل، أن أجزاءه المختلفة تتعاون وتتفاعل في سبيل الوصول إلى نتيجة مشتركة يهدف إليها النظام المتكامل. ومن ثم تقودنا تلك الحقيقة إلى إدراك أن السلوك الإنساني في أي مظهر من مظاهره إنما هو انعكاس لنشاط أجزاء مختلفة ومتداخلة من النظام الإنساني. وبذلك فإن السبيل العلمي الوحيد لفهم السلوك وتفسيره، هو في النظر إلى جوانبه المختلفة في ذات الوقت وعدم الاقتصار على دراسة بعض جوانبه دون الأخرى.

● وقد كان الاتجاه إلى التركيز على بعض مسببات السلوك الإنساني وتجاهل غيرها من المسببات، من أهم الأسباب التي أعاقت الوصول إلى تفسير شامل ومتكامل للسلوك الإنساني يصلح للتطبيق في كافة المواقف الإنسانية.

● إن وجهة النظر التي نعرضها الآن، تستند إلى إدراك السلوك باعتباره فعلاً هادفاً إلى تحقيق رغبات إنسانية محددة. وبذلك فإن مسببات السلوك تكمن في مصدرين:

١ - الرغبات الإنسانية الموروثة.

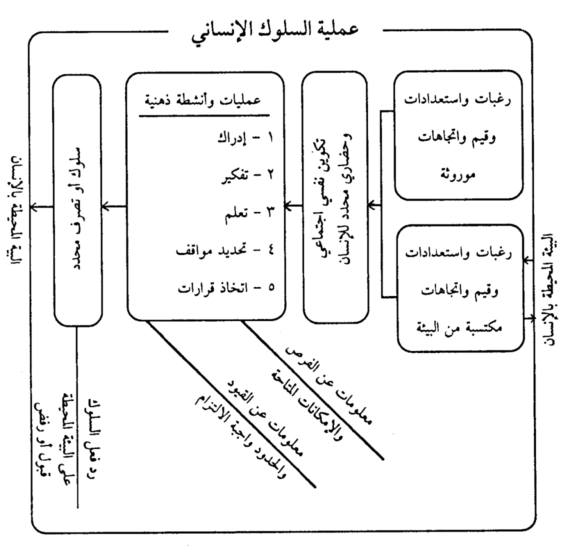
٢ - الرغبات الإنسانية المكتسبة من البيئة المحيطة.

ومن ناحية أخرى فإن أشكال السلوك الإنساني وأنماطه سوف تتحدد على أساس:

١ - المواقف الإنسانية المختلفة وما تتيحه للفرد من فرص وإمكانيات لإشباع رغباته المختلفة، وما تفرضه عليه من قيود والتزامات.

٢ - إدراك الفرد للموقف ومدى اكتشافه وفهمه لطبيعة الفرص والإمكانيات المتاحة، وشدة القيود وأهمية الالتزام بها.

من ذلك نرى أن السلوك الإنساني يمثل نتاج التفاعل بين عدد من المتغيرات في ذات الوقت، كما أن اتصال الإنسان بالبيئة يجعل أنماط السلوك في تجدد وتغير مستمرين، ونستطيع إذن أن نعبر عن عملية تكوين السلوك الإنساني بالشكل التالي:



البيئة المحيطة بالانسان

شكل رقم [١/٥]

نظام السلوك الانساني

خلاصة

إن نقطة البـداية في هذا المـوضوع هي الاعـتـراف بأن الفـرد هو الركـيـزة الأساسـية في أي نشاط إنتاجي أو اقـتصادي بصـفة عامة. لذلك يجب أن يتـركز البحث في مجالات إدارة الموارد البشرية المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التي تحـدد سلوك الفرد وتجعله يتـصرف في ناحية دون أخـرى أو بطريقة معينة فـي مواقف معينة. من هو الفـرد سواء كان عاملاً أو مـديراً؟ ما هي دوافع العمل؟ ما هي المؤثرات التي تتحكم في عادات العـمل؟ كيف يتخذ الفرد قراراته؟ هذه الأمثلة وعشـرات غيرها لابد أن تدور بذهن أي إداري يسعى إلى فهم طبـيعة البشر الذين يتعـامل معهم، وتهدف إلى محاولة تكوين صـورة شاملة لهذا الكائن المهم الذي يستطيع أن يرفع مشروعات إلى أعلى قمم النجاح، كما يتمكن أيضا من خلال سلوكه أن يوقع الخسارة والفشل بمشروعات أخرى.

لقد كانت المفاهيم التـقليدية للسلوك الإنساني تقوم على مبادئ وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتـجربة العلمية. ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كـائن يندفع إلى التصـرف بحكم غرائز لا يمكن السيطرة عليـها ولا التحكم فـيها. وأن الفـرد يخضع في سلوكه لتـأثير أهواء لا يمكن التنبـؤ بها. من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد يحسب الاحتمالات، ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذي يحقق له أقصى منفعة ممكنة.

أين الحقـيقة بين تلك المفـاهيم المتناقضـة؟ هل الإنسان كائن تحكم تصـرفاته عوامل رشيدة ويخضع سلوكه لمنطق التحليل والدراسة؟ أم هو يتصرف وفقاً لغرائز لا يمكن ضبطها؟

لقد اتضح من الدراسـات السلوكية أن الإنسان له دوافـع متعددة، ومـعقدة وبرغم وجود صـفات متمـاثلة بين الأفراد جميـعاً، إلا أن هناك جانباً أسـاسيًا من الاختلافات الفردية بينهم. وعلى هذا الأساس لا يمـكن أن نتوقع أن يتـصرف كل

الأفراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر. ولا شك أن هناك جوانب غير رشيدة في تصرفات الفرد، بمعنى أنه لا يتصرف في كل الأحيان بالطريقة التي نعتقد أنها تحقق له منفعة ما، وبرغم هذه التصرفات الرشيدة إلا أن هناك منطقا داخليا لتصرف الإنسان وسلوكه. وعلى ذلك فإن الأساس الأول في فهم السلوك الإنساني هو تحليل ذلك السلوك من الداخل. أي معرفة الدافع أو الباعث عليه.

من ناحية أخرى فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد، لذلك كان لابد من أخذ تلك المؤثرات الاجتماعية في الاعتبار عند تحليل السلوك الفردي. وبذلك نستطيع تلخيص المؤثرات الرئيسية على السلوك الإنساني فيما يلي:

١ - هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التي توجه السلوك الإنساني للمحافظة على الحياة والبقاء.

٢ - الإنسان عضو في مجتمع كبير، فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التي يعيش فيها، ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التي يتبعها.

٣ - في ذات الوقت فإن الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التي يعيش معها، كالعائلة، الأقارب، جماعات الأصدقاء والزملاء في العمل. ولكل من تلك الجماعات عاداتها وتقاليدها التي تؤثر في تفكير الفرد وتحدد له أنماط السلوك التي يجدر بها اتباعها إن أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصداقتها.

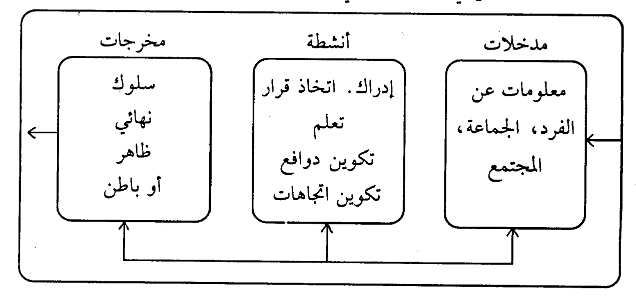
٤ - لكل فرد باعتباره إنساناً «شخصية» تختلف عن غيره من الأفراد، تلك الشخصية هي نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية، وخلاصة تجاربه في الحياة، وقد يكون الفرد قلقاً أو غير مستقر، كما قد يكون قوام شخصيته طبيعة العدوان أو التسلط، كما قد يصبح سلبيًا أو انطوائياً. ذلك النوع من الشخصية يحدد أنماط السلوك الإنساني ويساعد على تفسير تصرفات الفرد.

٥ - بالإضافة إلى شخصية الفرد الذاتية، فإن أنماطاً عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء إلى بيئة معينة أو جماعة محددة، فنجد سكان السواحل يختلفون في أنماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية مثلاً.

٦ - وأخيراً فإن وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات لها تأثير على مفاهيم الأفراد وبالتالي توجه سلوكهم.

وعادة تستخدم مفاهيم ومصطلحات مدخل النظم Systems Approach للدلالة عن مكونات النموذج السابق.

- المدخلات [المحددات أو المتغيرات للسلوك].
- العمليات أو الأنشطة [العمليات الذهنية التي تحول المدخلات إلى سلوك].
- المخرجات [هي السلوك النهائي سواء كان ظاهراً أو باطناً].



ببساطة إذن

تحاول الإدارة من خلال

- تخطيط الموارد البشرية
- تنمية الموارد البشرية

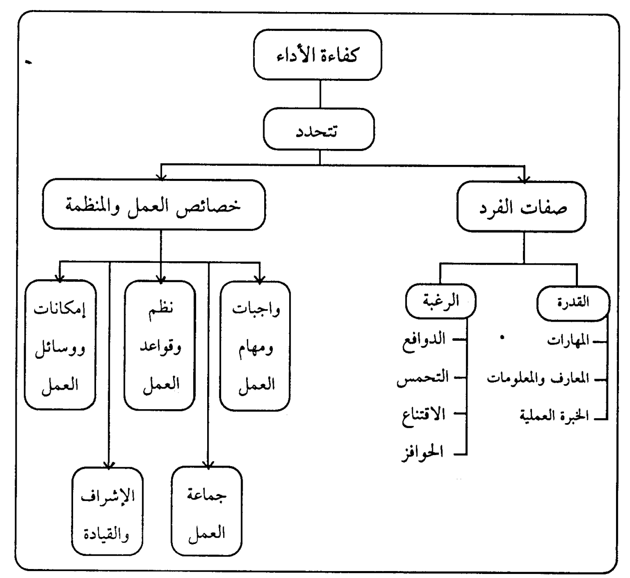
← إدارة الموارد البشرية

أن تتحكم في المخرجات [السلوك النهائي] لكي تتفق مع أهدافها.

ولكن كيف؟ **ومن أين تبدأ الإدارة؟**

٢ - دور الإدارة في التأثير على السلوك الإنساني

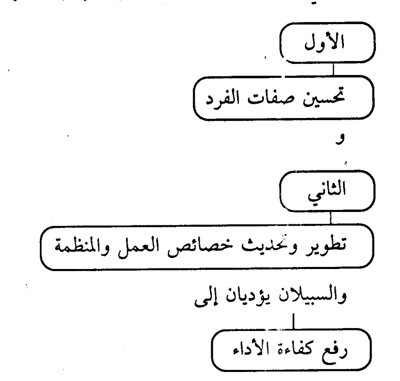
يقصد بالسلوك الإنساني في مواقع العمل [الأداء] أي الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني. ولكي نتعرف على الدور الذي يمكن للإدارة أن تؤثر به في هذا الأداء يجب أن نتعرف على محددات كفاءة الأداء البشري:



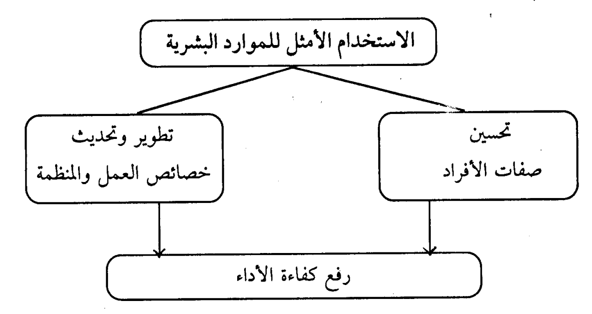
شكل رقم [٥/٢]

محددات كفاءة الأداء البشري

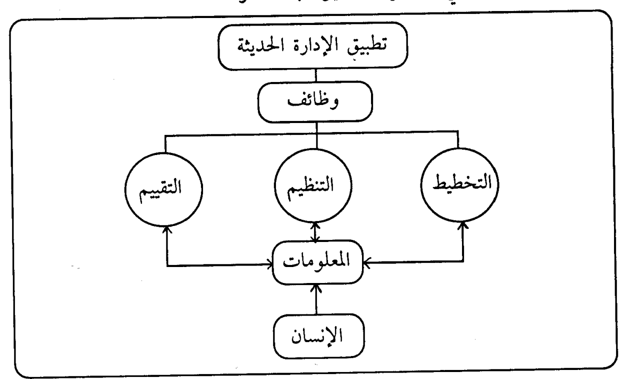
∴ لكي يتحسن أداء الفرد [أي تزيد إنتاجيته وكفاءته] ويصبح أكثرة قدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، فإن الإدارة أمامها سبيلان:



ويمكن التعبير عن السبيلين بأنهما محاولة استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام وصولاً إلى الإنتاجية الأعلى.



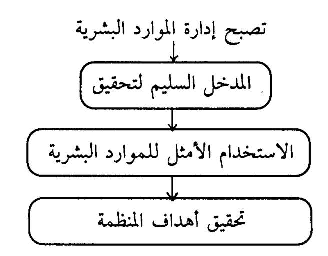
والطريق الرئيسي المضمون لتحقيق الهدف هو:



شكل رقم [٥/٣]

دور الإنسان في الإدارة الحديثة

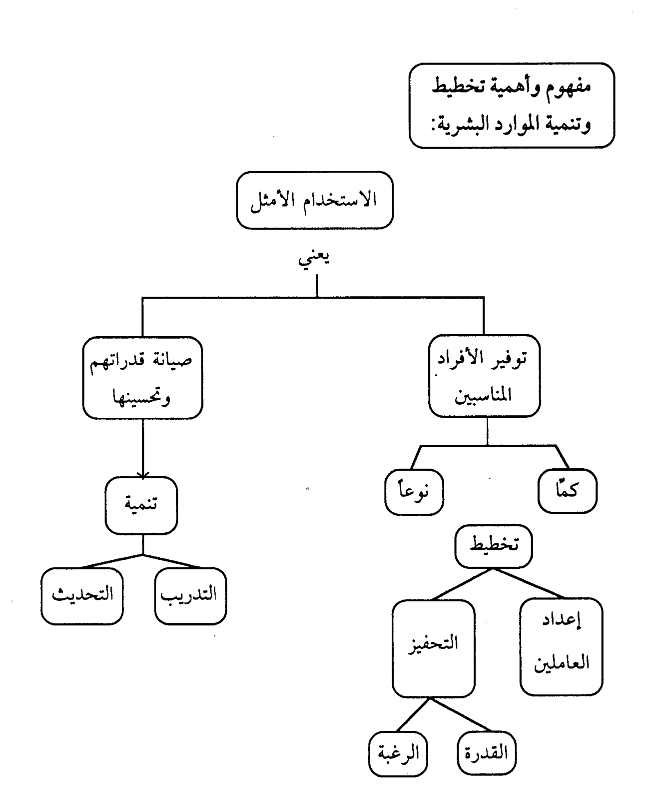
ومن ثم

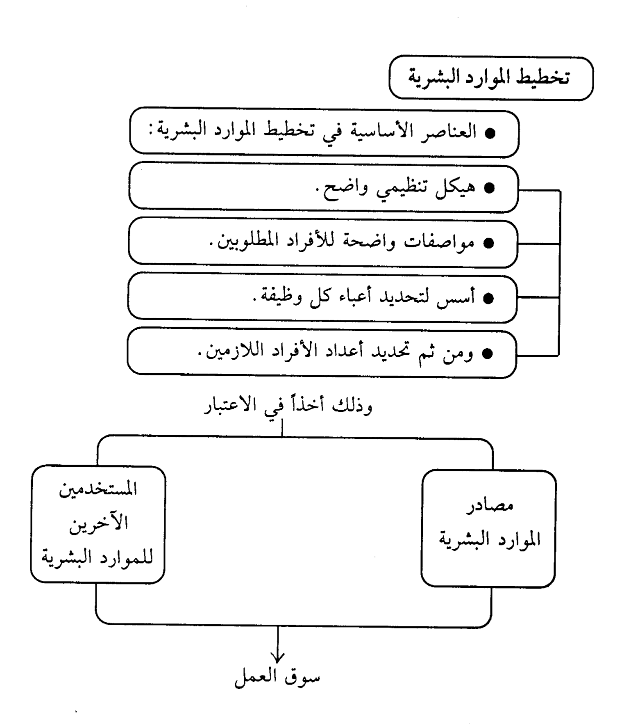


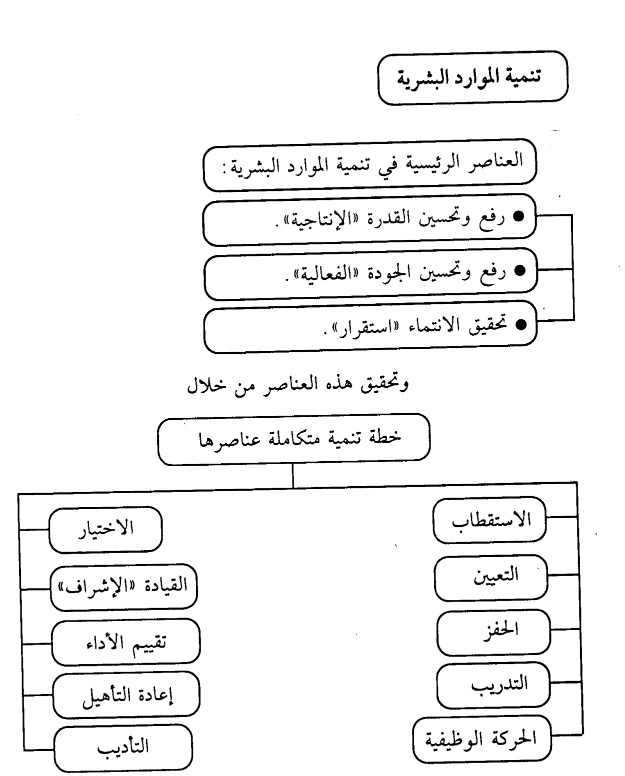
وتتكون إدارة الموارد البشرية من عمليتين أساسيتين:

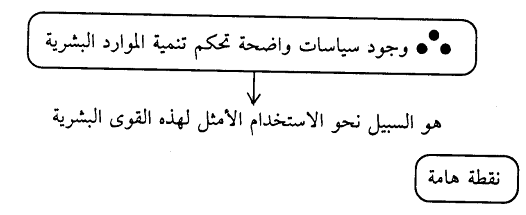
[١] تخطيط الموارد البشرية.

[٢] تنمية الموارد البشرية.


مفهوم وأهمية تخطيط
وتنمية الموارد البشرية:
الاستخدام الأمثل
يعني
توفير الأفراد المناسبين
صيانة قدراتهم وتحسينها
كمّاً
نوعاً
تخطيط
إعداد العاملين
التحفيز
القدرة
الرغبة
تنمية
التدريب
التحديث

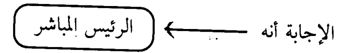

تخطيط الموارد البشرية
● العناصر الأساسية في تخطيط الموارد البشرية:
● هيكل تنظيمي واضح.
● مواصفات واضحة للأفراد المطلوبين.
● أسس لتحديد أعباء كل وظيفة.
● ومن ثم تحديد أعداد الأفراد اللازمين.
وذلك أخذاً في الاعتبار
مصادر الموارد البشرية
المستخدمين الآخرين للموارد البشرية
سوق العمل

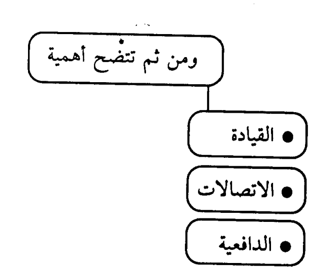

العناصر الرئيسية في تنمية الموارد البشرية:
● رفع وتحسين القدرة «الإنتاجية».
● رفع وتحسين الجودة «الفعالية».
● تحقيق الانتماء «استقرار».
وتحقيق هذه العناصر من خلال
خطة تنمية متكاملة عناصرها
الاستقطاب
التعين
الحفز
التدريب
الحركة الوظيفية
الاختيار
القيادة «الإشراف»
تقييم الأداء
إعادة التأهيل
التأديب



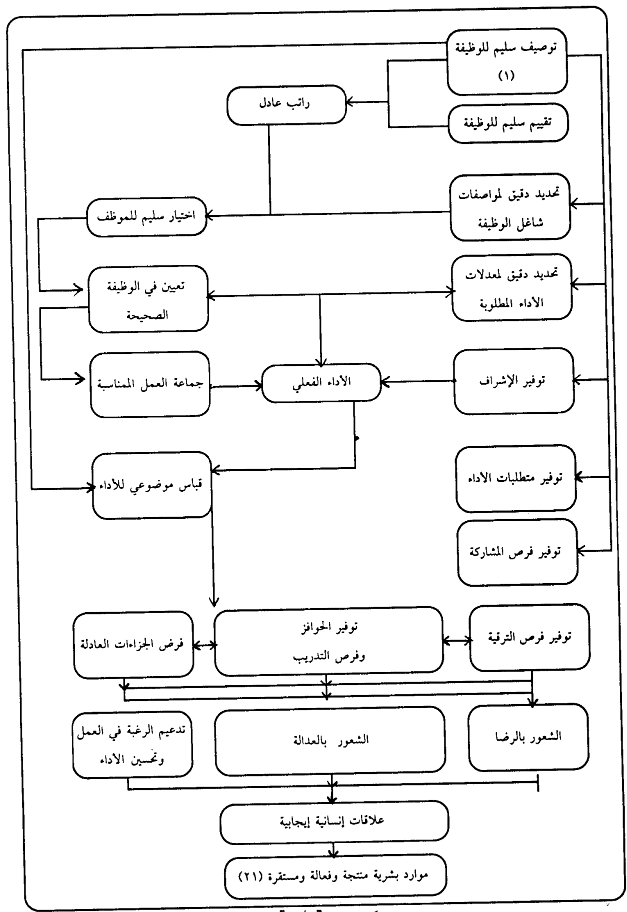
نقطة هامة

في النهاية من هو المسئول الأساسي عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؟





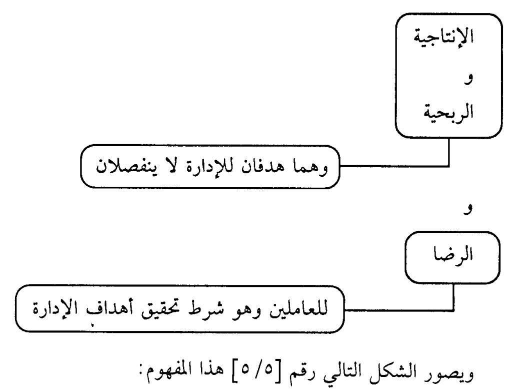
وتترجم كل المتطلبات السابقة في ضرورة استخدام مفاهيم وأساليب «إدارة الموارد البشرية» Human Resources Management وذلك بشكل متكامل ومتناسق على هيئة نظام متكامل كما يعبر الشكل التالي:



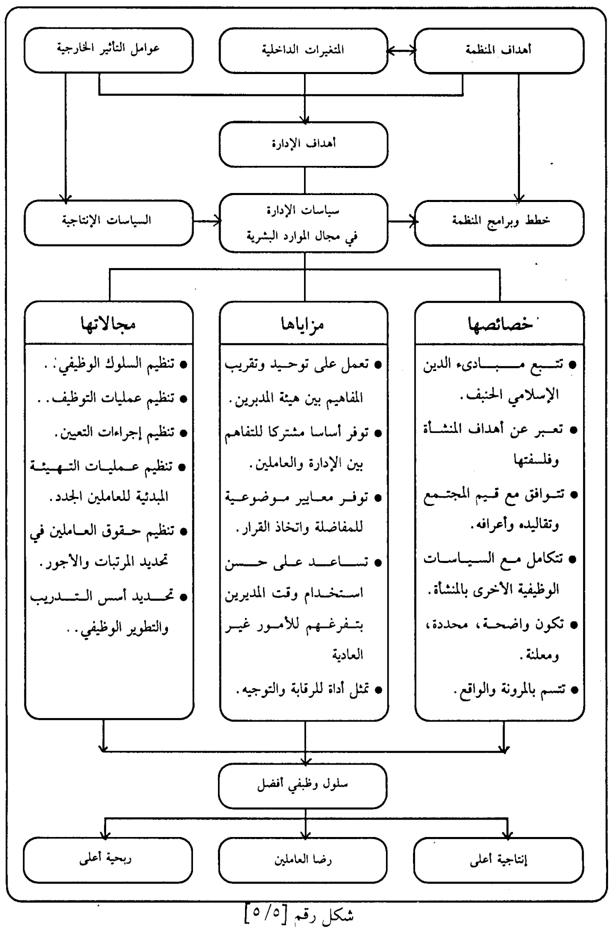
شكل رقم [٤/٥]

النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية

ويتكامل مع هذا النظام مجموعة من السياسات الرئيسية التي تحدد أسس التعامل مع الموارد البشرية وحقوقهم وواجباتهم ومداخل التعامل معهم لتحقيق:



ويصور الشكل التالي رقم [٥/٥] هذا المفهوم:



شكل رقم [٥/٥]

سياسات الموارد البشرية وأثرها على المنظمة

نموذج

- هل تريد نموذجا لسياسة من سياسات إدارة الموارد البشرية؟ إليك النموذج التالي:

سياسة التعيين

- تعقد مقابلة أولية مع المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة تكون وسيلة لجمع معلومات كافية عن شخصية المرشح وقدراته وتعليمه وطموحه، ويتم تقويم المرشح بحيدة كاملة.
- بالنسبة لمن يجتاز المقابلة الأولية عليه أداء الاختبارات التحريرية والعملية التي تحددها الإدارة حسب طبيعة الوظيفة.
- يكون التعيين في الوظائف بحسب الأسبقية في نتائج الاختبارات.
- يعين الموظف أو العامل بموجب عقد محدد أو غير محدد المدة حسب طبيعة الوظيفة وظروف المنشأة وتكون كافة العقود لفترة اختبار مدتها ثلاثة أشهر يحدد في نهايتها مدى صلاحية الفرد لشغل الوظيفة بصفة دائمة.
- يكون تعيين الموظف في الوظائف الشاغرة التي تحددها الإدارة بالمركز الرئيسي أو الفرعي.
- يفسخ عقد الموظف أو العامل فورا ودون إنذار سابق ودون أن يستحق تعويضاً، إذا اتضح للإدارة أنه قدم بيانات غير صحيحة عند تعيينه أو شهادات مزورة، أو تعمد إخفاء بيانات معينة كان من شأنها عدم تعيينه.

والسؤال الآن

هل تستطيع إدارة أي منظمة تطبيق ما سبق؟

أم

هناك مواصفات خاصة لابد أن تتوافر في الإدارة حتى تصبح قادرة هي ذاتها على تفهم وتطبيق نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية.

الإجابة

انظر الصحفة التالية

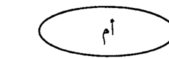
مواصفات الإدارة الجديدة القادرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:

- ذات رؤية نافذة للأمور
- تشعر بالآخرين
- ذات بصيرة بالمستقبل
- تتوقع التغيير «وتعمل له»
- تدير التغيير
- ذات مهارة في استخدام التكنولوجيا
- تتعامل مع الضغوط
- منفتحة
- تتعامل مع الجماعات
- تتخذ القرارات
- تنفذ القرارات

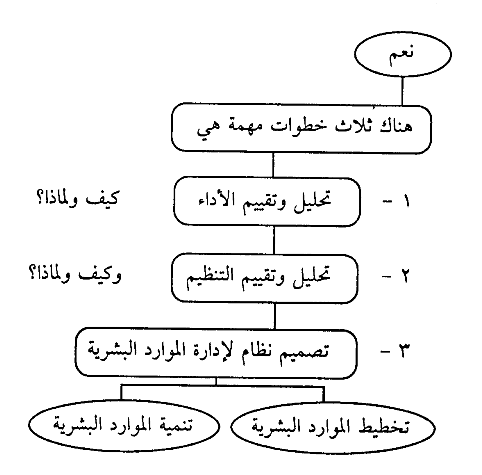
تدريب

ناقش أثر كل صفة من هذه الصفات على الموارد البشرية وحسن استثمارها في المنظمة التي تعمل بها.

هل تستطيع الإدارة إن رغبت أن تشرع مباشرة في تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية؟



هناك خطوات منطقية لابد من اتباعها؟



تدريب

ناقش العبارات التالية مبينا مدى صحتها [صحيحة أو خطأ] مع بيان الأسباب التي تدعم رأيك:

١ - بينما تهدف الإدارة إلى تحقيق الأرباح والإنتاجية العالية، فإن العاملين يهدفون أساساً إلى الحصول على الأجور المرتفعة والمزايا العديدة، ومن ثم فهناك تناقض أساسي بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين.

٢ - تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية على الخبرات والمعتقدات الشخصية للمديرين.

٣ - لا يمكن أن تنجح الإدارة في السيطرة على سلوك الأفراد إلا من خلال الوعد بتقديم المزايا والمكافآت.

٤ - لا يحتاج فهم تصرفات العاملين إلا لملاحظتهم ومعرفة أساليبهم في التفكير.

٥ - الإنسان كائن معقد يتصرف بفعل عديد من المؤثرات المتشابكة.

٦ - يمكن تشبيه السلوك الإنساني بأنه نظام متكامل ومتفاعل مع البيئة.

٧ - يمكن للإنسان أن يعتزل المجتمع دون أن يتأثر.

٨ - إن إدارة الموارد البشرية هي أساساً محاولة للتأثير في السلوك الإنساني.

٩ - يصعب التأثير في كفاءة العامل حيث تكون مهاراته كلها موروثة.

١٠ - السبيل الوحيد لرفع كفاءة أداء العاملين هو تطوير وتحديث المعدات والأجهزة.

إدارة الموارد البشرية
في إطار الفكر الإداري الحديث

١ . الملامح العامة للفكر الإداري [الإدارة المتفوقة] (*)

- التوجه الأساسي للإدارة الجديدة هو التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات للتكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة والتحفز.
- المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة.
- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.

ومن ثم

توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.

- تتعامل الإدارة الجديدة مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات.

ومن ثم

فالإدارة الجديدة لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه. فالتغيير في حد ذاته يصبح محلاً لاهتمام الإدارة. فهي إدارة التغيير [أو التغيير المخطط].

- تتبنى الإدارة الجديدة مفهوم الابتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.

(*) راجع في هذا كتابنا «الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد» مكتبة غريب القاهرة ١٩٩٢.

- تعمل الإدارة الجديدة على خلق المناخ التنظيمي الملائم.

وبالتالي فهي

تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.

- تؤمن الإدارة الجديدة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.

ومن ثم تستخدم

أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد الأعمال لهم وإتاحة كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تسمح لهم بالعمل والأداء المتميز، وتعمل على خلق مشاعر المشاركة.

- الإدارة الجديدة تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتمامها ونظرتها للأمور والمشاكل [الكل في الجزء، والجزء في الكل].

- برغم التوجه نحو المرونة واستخدام أنماط متداخلة ومتباينة في نفس الوقت، إلا أن الإدارة الجديدة سوف تتجه بصفة عامة نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة.

- تقوم الإدارة الجديدة على منطق واضح هو أن التنظيم [المؤسسة أو الشركة] كيان حي يتطور ويتعلم، [كائن حي يتفاعل مع البيئة المحيطة].

- يتبنى الفكر الإداري الجديد منطق القيادة بالمعنى الشامل التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم الأداء الذي يقوم به الأفراد. قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح.

- الإدارة الجديدة تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف المتعاملة معها [عاملين - مستهلكين - موردين..] وتعمل على فهم توجهاتهم وخلفياتهم

وتحاول أن تصل إلى التـأثير في هذه المكونات السلوكيـة للناس، وليس التسلط أو فرض قراراتها عليهم.

- تكرس الإدارة الجديدة العمل الجماعي وتكوين الفرق.
- تؤمن الإدارة الجديدة بأهمية المبادأة أو الانقضاض على الفرص واستثمار الوقت باعتـباره مورداً أسـاسيًا ينبغي الإفـادة منه إلى حد بعـيد، وكذلك في إدراكـها لأهمية الوقت إلى محاولة القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج وتقليص فترات الانتظار.
- تميل الإدارة الجـديدة إلى التحـرر من القـواعد والنظم والإجـراءات الجامـدة. الإدارة الجديدة تعـمل على تقليص البيروقـراطية وترى أن العبـرة بالنتائج. إن
- الإدارة الجديدة لا ترى الخطأ أو الفشـل في العمل على أنه أمر غير مـقبول بل هي تراه محاولات في سـبيل التجويد والإتقان، ومن ثم تعمل علـى الاستفادة منه باعتباره درساً ينبغي أخذه في الاعتبار كخطوة على طريق النجاح.
- تتبنى الإدارة الجديدة فكرة «إعطاء الانتباه» بوصفها من واجبات القيادة الرئيسية. الانتبـاه بمعنى ملاحظة الأداء، ومتابعـة المؤشرات، وتحليل الظواهر، ومعـايشة المتغيرات، وتركيز الاهتمام على المجالات الواعدة.
- تؤمن الإدارة الجديدة بأن الجدير بالاهـتمام واحتلال قمـة التنظيم الإداري ينبغي أن يكون العميل الأساسي للمنظمة، يليـه في الأهمية العاملون الذين يتعاملون معـه ويتصلون به مباشـرة بتوفيـر السلع أو الخدمة التي يطلبـها، يلي ذلك في تسلسل الأهمية [ولا نقول السلطة التقليدية] العاملون المساعدون الذين يقومون بأداء الخدمـات المساندة للعاملين الرئيـسيين، يلي ذلك باقي العـاملين حتى ولو كانوا أعضاء الإدارة العليا. ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلاً مقلوباً.
- تركز الإدارة الجـديدة اهتماماً كـبيراً على التـعليم والتدريب والتوجيـه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهـارات والقدرات، ولكنها أيضاً لا تستبعد

المواجهة إذا حدث ما يوجب محاسبة الفرد على تصرفاته ودفعه إلى تغييرها إيجابيًا.

- التوجه نحو العالمية أساس في الفكر الإداري الجديد.
- تتبنى الإدارة الجديدة موقفاً محابياً بشكل عام للمشروع الصغير وترى أنه الوسيلة المناسبة لكثير من التكنولوجيات الجديدة.
- الإدارة الجديدة تعطي عناية خاصة لمعايير الرقابة المالية.
- الإدارة الجديدة تؤمن بالتطوير التكنولوجي، وتستمر في البحوث والتطوير باعتبارها الأداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الجديدة.
- الإدارة الجديدة متحررة من قيود الزمن فهي تعمل في كل وقت وتلغي الوقت الضائع، وتؤمن بتقديم الخدمة للعميل حين يطلبها [فور طلبها].
- الإدارة الجديدة متحررة من قيود المكان والمسافات، وتستهدف إلغاء الفجوة المكانية بين موقع الإنتاج وموقع الاستهلاك.
- الإدارة الجديدة متحررة من قيود المادة.

٢. السمات المميزة للإدارة الجديدة

- السعي إلى التفوق والتميز.
- السعي إلى رضا العميل.
- اختيار الأسواق بعناية.
- تخطيط النمو المستمر.
- استثمار كل الطاقات.
- التعامل مع المتغيرات.
- تشجيع الابتكار والخلق والإبداع.
- خلق مناخ تنظيمي محابٍ للابتكار.
- البشر هم الدعامة الأساسية.
- النظرة الكلية للأمور.
- اللامركزية.
- الالتزام بالجودة.
- التنظيم المرن المتحرر.
- القيادة . . . هي الأساس.
- تنمية العلاقات الإنسانية.

- تنمية العمل الجماعي Team work

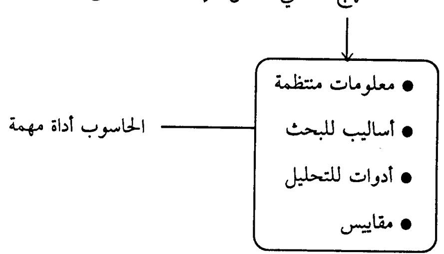
- استثمار التشابك Network.
- المبادأة.
- تقليص البيروقراطية.
- التوجه نحو العالمية.
- تأكيد أساليب الرقابة المالية.
- تخطيط التطوير التقني.

٣ . الأساس الفكري للإدارة المعاصرة

١ - الإدارة عمل مقصود لتحقيق أهداف.

٢ - الإنسان مورد هام للإدارة وغاية لها في نفس الوقت.

٣ - المنهج العلمي أساس للإدارة يعتمد على:



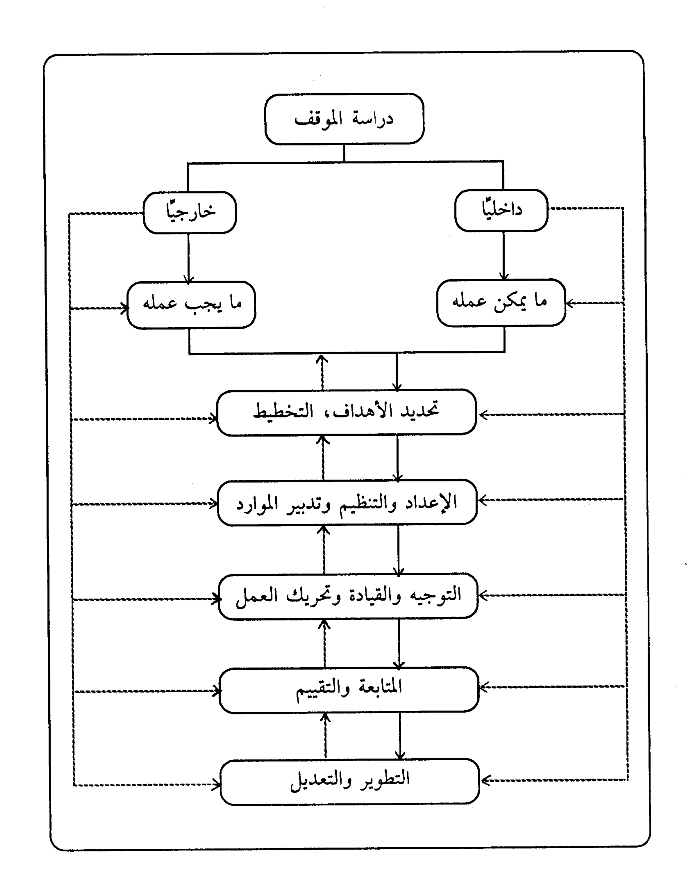
٤ - الالتحام مع البيئة

- تستمد منها الإدارة أهدافها.
- تستقدم منها مواردها وإمكانياتها.
- تتوجه إليها بإنتاجها.
- تستمد منها قيمها ومعاييرها.
- تتعامل مع مشكلاتها.

٥ - الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.

٦ - قبول التغيير واستثماره.

٧ - التدخل بأساليب مدروسة لتحويل المواقف لصالح الإدارة.

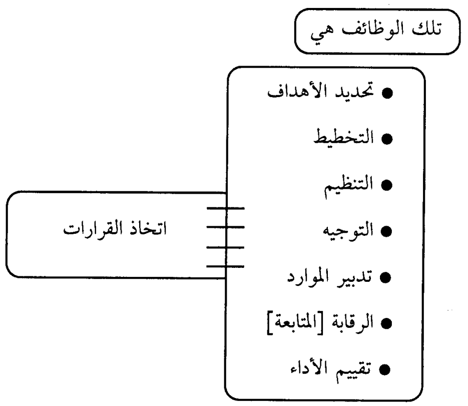


شكل رقم [١/٦] نموذج الإدارة المتفوقة

٤ . الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

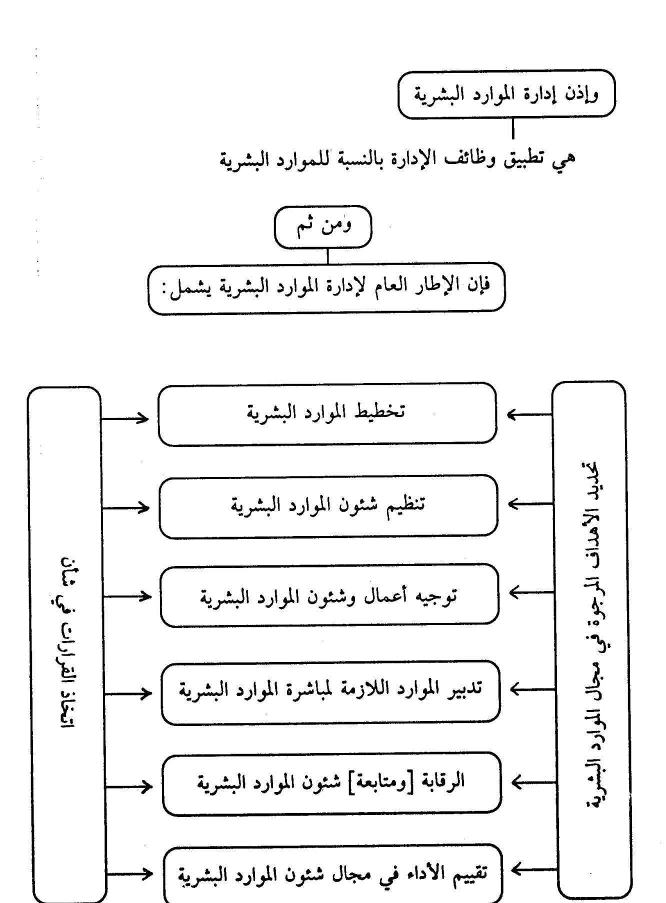
الإدارة عموماً هي مباشرة مجمـوعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة.

تلك الوظائف هي



أي أن الإدارة:

- تحدد الأهداف. . وهي النتائج المرغوب الوصـــــول إليها.
- تخطط . . أي تحدد ما يجب عمله وتوقيته ومتطلبـــــاته.
- تنظم . . أي توزع الأدوار وتحدد الاختصاصات والسلطات.
- توجه . . أي ترشد القائمين بالعمل لكي يتم حسب الخطة.
- تدبر الموارد . . أي توفـر المستلزمـات المادية والبـشرية لكي يمكن تنفـيذ العـمل وتحقيق الأهداف.
- تراقب [تتابع] . . أي تتأكد مما يتم تنفيذه وأنه مطابق للخطة.
- تقـيم الأداء . . أي تحـكم على جـودة مـا يتم تـنفـيـذه.


وإذن إدارة الموارد البشرية
هي تطبيق وظائف الإدارة بالنسبة للموارد البشرية
ومن ثم
فإن الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يشمل:
تحديد الأهداف المرجوة في مجال الموارد البشرية
تخطيط الموارد البشرية
تنظيم شئون الموارد البشرية
توجيه أعمال وشئون الموارد البشرية
تدبير الموارد اللازمة لمباشرة الموارد البشرية
الرقابة [ومتابعة] شئون الموارد البشرية
تقييم الأداء في مجال شئون الموارد البشرية
اتخاذ القرارات في شأن

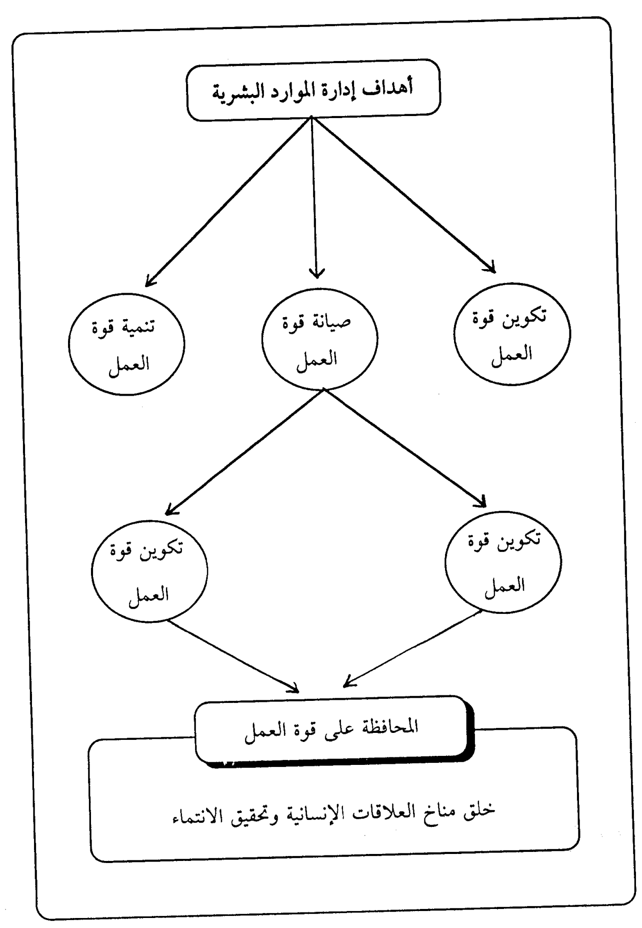
تحديد أهداف الموارد البشرية

١ - تكوين قوة عمل متجانسة.
٢ - تكوين قوة عمل منتجة ، فعالة، كفؤة.
٣ - تكوين قوة عمل مستقرة، منتظمة.
٤ - تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية.
٥ - تحقيق الانتماء والولاء من الموارد البشرية للمنظمة.

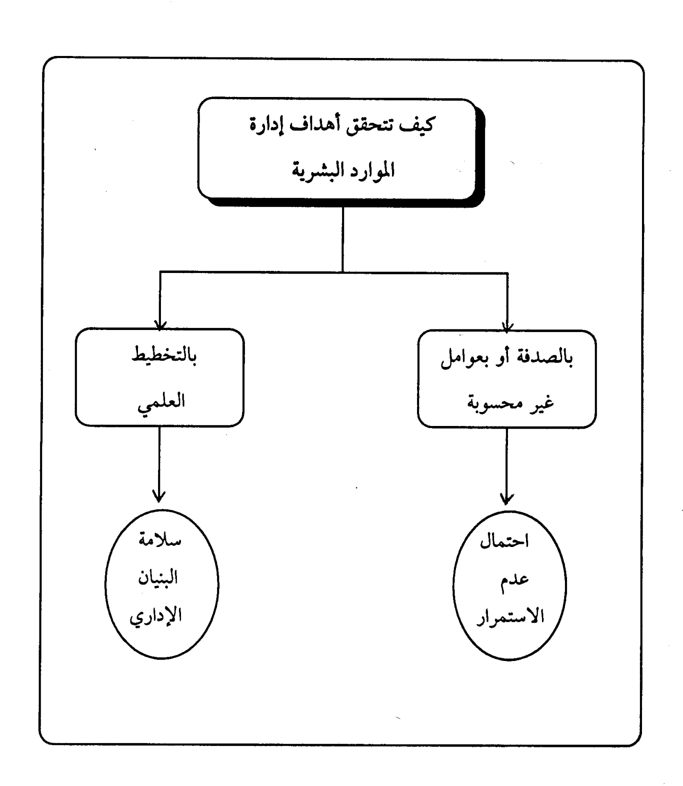
● هذه هي الأهداف التي تحقق مصالح المنظمة [أي من وجهة نظر أصحاب العمل].

ولكن أيضاً هناك أهداف أخرى لتحقيق مصالح الأفراد العاملين أنفسهم.

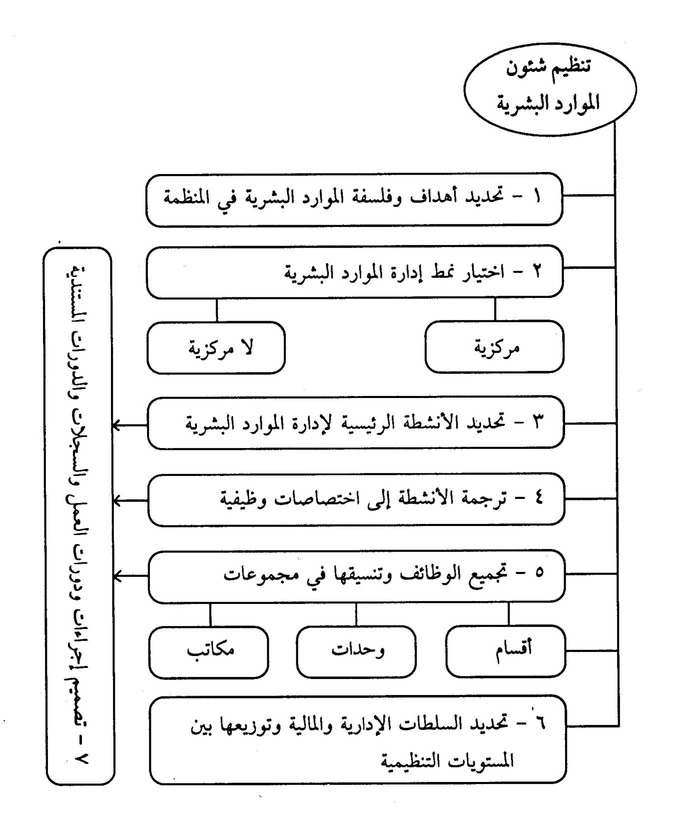
١ - توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الأفراد ومهاراتهم.
٢ - توفير مناخ عمل إيجابي ومريح تسوده العدالة.
٣ - توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي الفرد الخطأ.
٤ - تعويض العاملين عن جهودهم تعويضاً عادلاً ومكافئاً.
٥ - توفير فرص التقدم الوظيفي والنمو المستمر في العمل.
٦ - تقديم الخدمات وأشكال الرعاية المناسبة.
٧ - توفير القدر المناسب من الاستقرار والأمان في العمل.



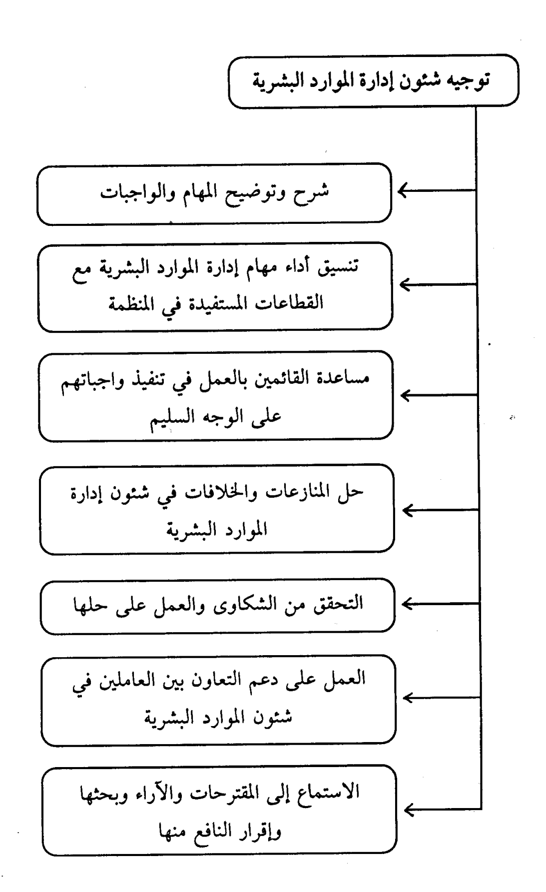
شكل رقم [٦/ ٢] أهداف إدارة الموارد البشرية



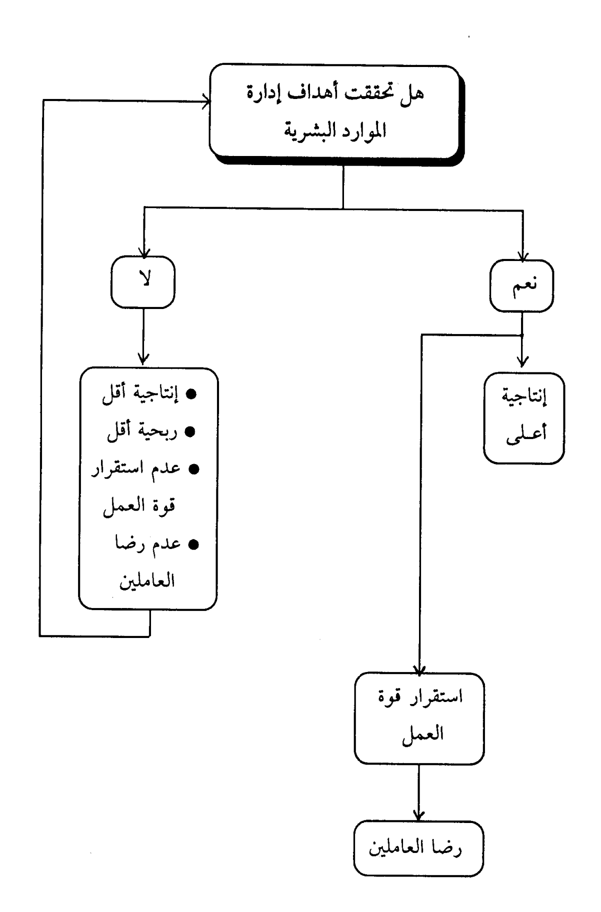
شكل رقم [٦/٣] أساليب تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية



تنظيم شئون الموارد البشرية
١ - تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة
٢ - اختيار نمط إدارة الموارد البشرية
مركزية
لا مركزية
٣ - تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
٤ - ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية
٥ - تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات
أقسام
وحدات
مكاتب
٦ - تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية
٧ - تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات المستندية



توجيه شئون إدارة الموارد البشرية
شرح وتوضيح المهام والواجبات
تنسيق أداء مهام إدارة الموارد البشرية مع القطاعات المستفيدة في المنظمة
مساعدة القائمين بالعمل في تنفيذ واجباتهم على الوجه السليم
حل المنازعات والخلافات في شئون إدارة الموارد البشرية
التحقق من الشكاوى والعمل على حلها
العمل على دعم التعاون بين العاملين في شئون الموارد البشرية
الاستماع إلى المقترحات والآراء وبحثها وإقرار النافع منها



هل تحققت أهداف إدارة الموارد البشرية
لا
نعم
• إنتاجية أقل
• ربحية أقل
• عدم استقرار قوة العمل
• عدم رضا العاملين
إنتاجية أعلى
استقرار قوة العمل
رضا العاملين

الرقـابة

تحديد معدلات الأداء المطلوب
١ - ما يجب عمله في وقت معين [المخطط].

٢ - قياس ما يتم تنفيذه فعلاً من العمل [المنفذ]

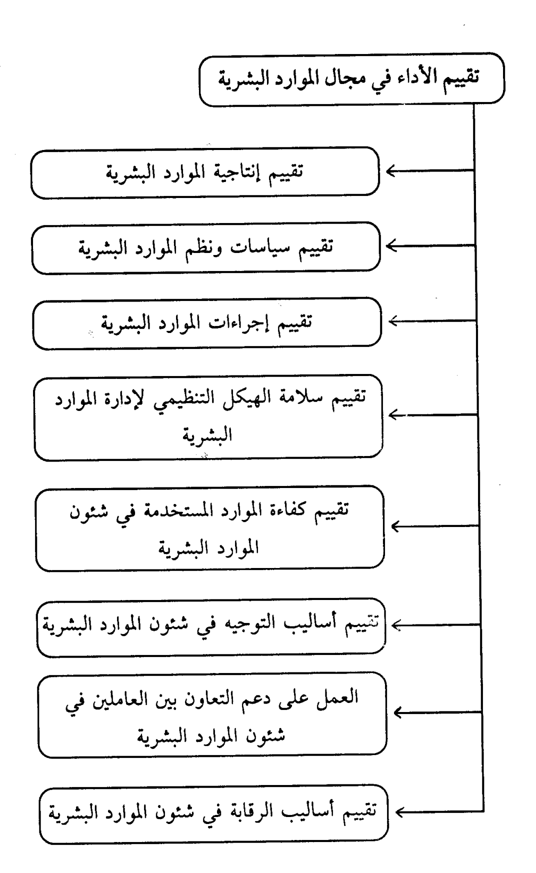
٣ - تحليل الفروق بين المخطط وبين المنفذ

عيوب في التخطيط

عيوب في التنفيذ

متغيرات

اقتراح التعديلات والتحسينات لسد الفروق


تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية
تقييم إنتاجية الموارد البشرية
تقييم سياسات ونظم الموارد البشرية
تقييم إجراءات الموارد البشرية
تقييم سلامة الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
تقييم كفاءة الموارد المستخدمة في شئون الموارد البشرية
تتييم أساليب التوجيه في شئون الموارد البشرية
العمل على دعم التعاون بين العاملين في شئون الموارد البشرية
تقييم أساليب الرقابة في شئون الموارد البشرية

خلاصة

● إن [وهذا ما يتفق عليه الفكر الإداري المعاصر] تخطيط وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأسلم [والأنجح] لتحقيق تطور ورفع كفاءة فعالية أي منظمة أعمال، ومن ثم إحداث تأثيرات إيجابية دافعة نحو النمو والربحية.

تخطيط الموارد البشرية

١ - مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

يقـصد بالموارد البـشرية «تلـك الجمـوع من الأفراد المؤهلين ذوي المهـارات والقـدرات المناسبـة لأنواع معـينة من الأعـمال والراغـبين في أداء تلك الأعمـال بحماس واقتناع». من ذلك نتعرف إلى صفـتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

- صفة القدرة على أداء الأعمال Ability
- صفة الرغبة في أداء الأعمال Motive

والصفتان متلازمتان ومتفاعـلتان، بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض، ولا غني بإحداهما عن الأخري. إن أداء العمل يتوقف إذن على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغباتها في أداء العمل.

ومن ثم نستطيع أن نحـدد مفهوم تخطيط الموارد البشـرية، بأنه ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة [في تنظيم محدد] وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيًا.

فالتخطيط يشير عادة إلى أمور مسـتقبلية، تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليهـا، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، وتحدد التوقـيتات، وتتخذ من الضمانات، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكنا في فترة زمنية قادمة.

إذن يتضمن مفهوم تخطيط الموارد البشرية العناصر الرئيسية التالية

- تحديد الأعـمال [الوظائف] المطلوب تنفيـذها في قطاع [جهاز، مؤسسة، هيئة، شركة] محددة.
- تحديد المتطلبـات أي القدرات والمهارات والإمكانيـات الواجب توافرها في الفـرد [الأفـراد] حتي يمـكنه القـيـام بهــذه الأعـمـال [أي تحـديد مواصـفات الفـرد Man Specifications].
- تحديد المواصـفات النفسـية والاجتـماعيـة المناسبـة التي تجعل الفرد أكـثر استعداداً ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة.
- تحديد المغريات [الحوافز] التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس.
- تحديد الأعـداد المناسبة من الأفـراد اللازمين لأداء حجم مـعين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

وللأسف فإن ممارسات تخطيط الموارد البشرية في كثير من المنظمات العربية تتجاهل كثيـراً من العناصر المهمة السابقة وتنحصر في إجـراءات سطحية تتبلور في تصنيف الأفراد المحتـملين للعمل في المواقع المختلفة في مجـموعات حسب المؤهلات العلميـة التي يحملونهـا، ثم تقدير الأعداد المرغـوبة من كل صنف، وبذلك لا تتضح الجوانـب النفسية والاجتـماعية المطلوبة في الفـرد، وتنحصر القدرات والمهارات في اسم الشـهادة العلمية الحاصل عليهـا الفرد دون التعمق في تركيب المهارات الموروثة والمكتسبة التي يتمتع بها ومدي تناسبها مع متطلبات أداء أعمال بعينها.

● **وبالتالي نستطيع حصر أهم المقومات اللازم توافرها لإمكان تخطيط الموارد البشرية بما يحقق استخدامها بشكل فعال في منظمات الأعمال**

- معلومات عن المنظمة، الهيكل التنظيمي، سياسات العمل، تصنيف الوظائف وأوصافها، أهداف الإدارة، أساليب ووسائل العمل المتاحة، نظم وإجراءات وقواعد العمل، طبيعة الجماهير التي تتعامل مع المنظمة.

- معلومات عن مصادر التغذية بالموارد البشرية في المجتمع، معاهد، ومؤسسات التعليم، مراكز التدريب، وحدات الإنتاج والخدمات المختلفة.

- معلومات عن مواصفات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم للعمل، وطبيعة الأوضاع النفسية والاجتماعية التي يعيشون فيها وتأثيراتها المختلفة المحتملة على سلوكهم في العمل [لاحظ أهمية هذا العنصر بالنسبة للعمالة الوافدة في معظم دول الخليج مثلاً].

- معلومات عن ديناميكية سوق العمل ومدى توازن العرض والطلب ومستويات الرواتب السائدة بالنسبة لوظائف محددة، ومن ثم تكشف هذه المعلومات عن توافر فرص العمل البديلة للأفراد المستهدف استقطابهم وبالتالي مدى قوة مركزهم التنافسي حيال المنشآت الراغبة في استخدامهم.

٢ - المفاهيم الأساسية في تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو عملية تهدف إلى تقدير - ومن ثم إمكان تدبير -

العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية معينة.

ومن ثم فإن تخطيط الموارد البشرية

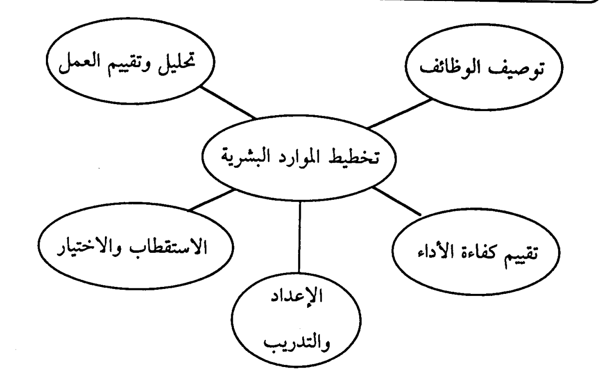
- عملية منظمة وموضوعية.
- عملية مستقبلية تنظر إلى المستقبل.
- عملية شاملة تغطي احتياجات المنشأة كلها.
- عملية متكررة كل فترة زمنية.
- عملية تغطي البعدين الأساسيين للموارد البشرية وهما [الأعداد] و[النوعيات] أي الكم والكيف.
- عملية تراعي ظروف واحتياجات المنشأة، وكذلك ظروف وأوضاع السوق والمجتمع.

الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية:

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف التالية:

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

٣ - ترابط عملية تخطيط الموارد البشرية مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى



٤ - مقومات تخطيط الموارد البشرية

- وضوح الأهداف.
- وضوح خطة الإنتاج والمبيعات [خط النشاط عموماً].
- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشئون الأفراد.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد / الجماعة.
- وجود تنظيم إداري واضح.
- وجود إجراءات عمل ودورات مستندية واضحة.

٥ - أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية

- طبيعة المنشأة ونوع الصناعة التي تعمل فيها.
- حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمنشأة.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالمنشأة.
- برامج وخطط الإنتاج والمبيعات والتوقعات التسويقية.
- المركز المالي للمنشأة.
- حجم المنشأة وعمرها الإنتاجي وموقعها الجغرافي.

المعنى المهم

أن تخطيط الموارد البشرية لا يتم في فراغ، وإنما يتم في ضوء معلومات واقعية وصحيحة.

٦ - المتطلبات المعلوماتية لتخطيط الموارد البشرية

أهم البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

<u>بيانات داخلية</u>:

- نظم الإنتاج
- نظم التسويق.
- التمويل.
- الأفراد.
- الإمكانيات والتجهيزات.
- السياسات والنظم.
- التكنولوجيات المستخدمة.

وعلى سبيل المثال

أ - **بيانات عن العاملين:**

- توزيع أعداد العاملين حسب سنوات مختلفة [تطور أعداد العاملين خلال الزمن].
- توزيع العاملين الحاليين حسب نوع الوظيفة.
- توزيع العاملين الحاليين حسب الأقسام / المشروعات / . . . .
- توزيع العاملين الحاليين حسب توزيع التعاقد.
- توزيع العاملين الحاليين حسب المهن.
- توزيع العاملين الحاليين حسب تقدير الكفاءة.
- توزيع العاملين الحاليين حسب الجنسية.
- توزيع العاملين الحاليين حسب السن.
- معدلات إصابات العاملين.
- معدلات الإجازات، الاستقالات، انتهاء الخدمة.
- معدلات التخلف [التأخير، الغياب، المرض . .].

ب - بيانات عن الإنتاج والمبيعات، النشاط:

- تطور الحجم والقيمة عبر السنوات الماضية.
- الحجم والقيمة الحالية للإنتاج.
- تكلفة الإنتاج - حالياً.
- إجمالي الأجور - تكلفة العمل.
- توقعات الإنتاج في المستقبل.
- معدلات الإنتاج - الإنتاج/ الساعة / الإنجاز / يوم
- الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- الطاقة الإنتاجية المستغلة.

جـ - بيانات عن سوق العمل:

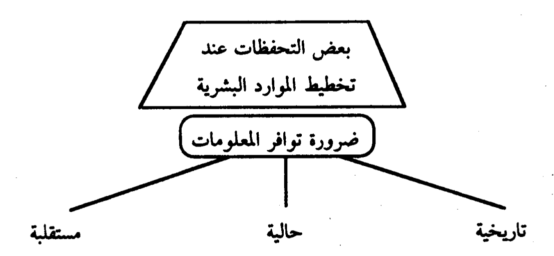
- الأعداد، الجنسيات، الأجور السائدة / العجز والفائض، التوقعات المستقبلية.

بيانات خارجية

- الأوضاع الاقتصادية العامة.
- أوضاع وخطط المنافسين.
- ظروف سوق العمل.
- الأوضاع السياسية الداخلية.
- العلاقات السياسية والاقتصادية مع العالم الخارجي.

٧ - مشكلات عدم تخطيط الموارد البشرية

- وجود فائض أو عجز في بعض العاملين.
- تعطيل الطاقات الإنتاجية.
- تنافر التخصصات المطلوبة ومهارات العاملين.
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- اضطراب الأداء [عدم استقرار العمالة].



- الحركية والتجديد والمراجعة.
- المشاركة والتفاعل بين أجزاء الإدارة الأخرى.
- ترك مجال للاحتمالات غير المتوقعة.

٨ - توصيف الوظائف

مفهوم توصيف الوظائف:

توصيف الوظائف هو إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسئوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء ومعدلات للأداء من حيث الكم والكيف. وكذلك فإن توصيف الوظيفة يحدد ما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية أو معنوية يتعرض لها شاغلها. ووصف الوظيفة هو تحديد موضوعي للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة حتى يأتي أداؤه هذا على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفاعلية، كذلك فإن وصف الوظيفة هو تحديد العلاقات المتوازية والمتتابعة بين الوظيفة وبين غيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف* بين الأفراد المختلفين سواء على نفس المستوي [بالندب، والنقل مثلاً] أو على مستويات مختلفة [الترقية والترفيع، أو تخفيض الدرجة] ومن ثم فإن وصف الوظيفة في شكله الأمثل لابد أن يتضمن العناصر التالية:

بيانات التعريف بالوظيفة

- اسم الوظيفة.
- موقعها في التنظيم.
- مستواها التنظيمي.
- ملخص عام بواجباتها.
- الواجبات الأساسية المتكررة وغير المتكررة التي تتضمنها الوظيفة.
- المسئوليات المختلفة [إدارية، مالية، فنية، مادية....] التي يتحملها شاغل الوظيفة بسبب أدائه لواجباتها.

---

* راجع ملحق رقم ١ عن تحليل العمل كأساس لتخطيط الموارد البشرية.

- الصلاحيات [السلطة] التي يتمتع بها شاغل الوظيفة بسبب شغله لها [صلاحيات اتخاذ القرار].
- معدلات الأداء المحددة للوظيفة [كمية الإنتاج، جودة الأداء، وقت تنفيذ الواجبات، تكلفة تنفيذ الواجبات] التي يجب أن يلتزم بها شاغل الوظيفة، وتتخذ أساسا للحكم على كفاءته.
- الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها [عمل مكتبي، عمل ذهني، عمل ميداني، عمل عضلي، جسماني.....].
- المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة [الإصابات، الأمراض، القلق النفسي، الابتعاد عن الأسرة ...].
- العلاقات الوظيفية - الوظائف التي تعلو الوظيفة موضع التوصيف والوظائف التي تتبعها لإشرافها، الوظائف المعادلة لها في المضمون والمستوي.
- مواصفات وتخضع شاغل الوظيفة [مطالب التأهيل لشاغل الوظيفة]:
- التعليم من حيث النوع والمستوى.
- الخبرة من حيث مجالها ومدتها.
- المهارات - يدوية، ذهنية، اجتماعية.
- السمات الشخصية، الميول، الاتجاهات، الدوافع.
- الصفات الاجتماعية.
- الصفات الجسمية.

طرق جمع بيانات توصيف الوظائف

إن عملية توصيف الأعمال هي تجميع بيانات، وتختلف أساليب تجميع بيانات الأعمال والوظائف، ولكن يمكن على الأقل تمييز ثلاث طرق أساسية:

- الاستقصاءات.
- الملاحظة الشخصية.
- المقابلات.

● **طريقة الاستقصاءات:**

تعتمد طريقة الاستقصاء أساساً على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته. وتقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة استقصاء لسؤال شاغل الوظيفة عن واجباتها ومسئولياتها وكيف يؤديها وظروف العمل إلى آخر البيانات اللازمة للتوصيف.

وقد تبين في تجارب كثير من الشركات التي تتبع هذا الأسلوب في جمع بيانات التوصيف عدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالهم بطريقة مناسبة حتى لمن يشغلون المناصب الإدارية.

وعلى هذا فإن طريقة الاستقصاء لا تلقى تأييداً كبيراً من المشتغلين بهذه العملية. ولكن بعض الشركات تستخدم الاستقصاء كمرحلة أولية تسبق المقابلة الشخصية التي تمكن من إجراء توصيف دقيق للعمل.

● **طريقة الملاحظة الشخصية:**

تصلح طريقة الملاحظة في توصيف الأعمال البسيطة التي تتصف بالتكرار، وتقوم الملاحظة أساساً على أن القائم بالتوصيف يعمد إلى مراقبة الشخص القائم بالعمل المطلوب توصيفه، ويسجل كافة الأعمال التي يقوم بها ويتولى جمع كافة بيانات التوصيف مباشرة.

● **طريقة المقابلة:**

رغم أن المقابلة الشخصية مع القائم بالعمل تكلف جهداً ومالاً ووقتاً أكثر من الطريقتين السابقتين، إلا أن التجربة أثبتت أنها أكثر فاعلية وأعظم فائدة للموظف وللشركة. ويفضل أن تتم المقابلة في مكان العمل حيث يستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل ويتحدث مع القائم به ويرجع إلى المشرف في نفس الوقت، ويتم إخبار رئيس القسم قبل المقابلة عن نوع العمل المطلوب توصيفه، ومن هو الموظف المطلوب مقابلته، ويقوم الرئيس بتقديم الباحث إلى الموظف.

وبعد أن يحصل الباحث على المعلومات اللازمة فإنه يطلع الموظف القائم بالعمل عليها كما يراجعها مع المشرف.

وهناك بعض القواعد الأساسية التي يجب أن يراعيها الباحث عند قيامه بإجراء مقابلات التوصيف لأهميتها في تسهيل عمله:

- ضرورة شرح فكرة التوصيف والهدف منها للموظف أو العامل وكسب ثقته.
- ضرورة إبداء الاهتمام للعامل ونوع العمل الذي يؤديه.
- الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدي العمل الآن وليس تنبيه العامل إلى كيف يجب أن يؤدي العمل.
- ضرورة التخاطب مع العاملين والمشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون.
- لا يجب أن يخلط الباحث بين العمل والعامل. إن موضع التوصيف هو العمل وليس العامل.
- ضرورة مراجعة البيانات التي يحصل عليها الباحث إما بسؤال أشخاص آخرين يمارسون نفس العمل أو بالرجوع إلى المشرف.

نموذج وصف الوظيفة Job Description

إن النتيجة المباشرة لعملية توصيف الأعمال هي ما يسمي بوصف الوظيفة وهو عبارة عن نموذج يصف مجموعة من الحقائق المتعلقة بالوظيفة ويتضمن البيانات أو المعلومات التالية:

- **اسم الوظيفة.**
- **مهام الوظيفة وأهدافها.**
- **الواجبات التي تتضمنها الوظيفة.**
- **الإشراف الواقع على القائم بالعمل.**
- **الإشراف الذي يقوم به شاغل الوظيفة.**
- **علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في المنظمة.**
- **الآلات والمعدات والمواد المستخدمة في أداء واجبات الوظيفة.**
- **ظروف تأدية الوظيفة.**
- **بعض المصطلحات الخاصة المستعملة.**

تحديد مواصفات شاغل الوظيفة Job Specibieations

يقصـد بها تحديد الشروط والمؤهلات الواجب توافـرها فيمن يشغل وظـيفة معينة، وإعداد وصف الوظيفـة سهل نسبياً بالمقارنة بعملية إعـداد مواصفات شاغل الوظيفـة، إذ في أغلب الأحيـان قد يحار البـاحث فيمـا إذ كان العـمل الموصوف يتطلب شخـصاً حاصلاً على شهـادة متوسطة أم شهادة جـامعية؟ عـدد محدد من سنوات الخبرة وشهادة جامعية، أم خبرة طويلة وشهادة متوسطة؟

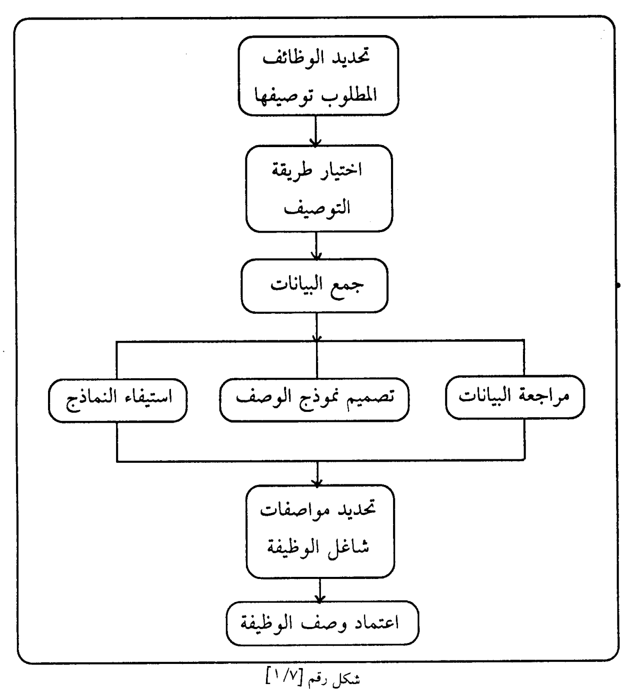
وغـالباً يحـتـوي نموذج مواصـفات شـاغل الوظيـفة عـلى بعض الصفـات الشخصية والقدرات الاجتماعـية بالإضافة إلى المتطلبات العادية من حيث الصحة، والتعليم، والخبرة، وبـالتالي فقد تندرج في النموذج بعض الصفـات مثل الصبر، القدرة على التـحكم في الأعصاب، القـدرة على تكوين الصداقات والتـفاعل مع الآخرين. ولكن نجـد أن البيـانات الشائع استـخدامهـا في تحديد المواصـفات هي التالية:

- التـــــــــعـلـيـم.
- الخـــــبـــــرة والمـران.
- القـــــدرة البــــدنيـــــة.
- القـــــدرة العـــــقـليـــــة.

اعتماد وصف الوظيفة

بعـد كتـابة وصف الوظيـفة يجب تقـديمه للرئيس المبـاشر والموظف شـاغل الوظيفة لمراجعته. والهدف من هذا العرض أن يقوم الرئيس وشاغل الوظيفة بالتأكد من صحـة ما جـاء به من بيانات حـيث إن احتـمال وجود بعض الأخـطاء ما زال موجوداً برغم كل الدقة التي تتخذ في إعداده.

ويصور الشكل التالي رقم [١/٧] مراحل توصيف الوظائف:



شكل رقم [١/٧]

مراحل عملية توصيف الوظائف

تمثل عملية وصف الوظائف مرحلة أساسية في أنشطة إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية محورية في مختلف ما تقوم به هذه الإدارة من مهام.

ونستعرض الآن الاستخدامات المختلفة لبطاقات وصف الوظائف:

- وصف الوظائف أساس في تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية يحتوي على أمرين أساسيين هما، تحديد نوعيات الأشخاص المطلوبين للعمل في منظمة معينة، وتحديد الأعداد المطلوبة من كل نوعية، والبيان الأول الخاص بنوعيات الأفراد، أي مواصفاتهم نحصل عليه من واقع بطاقات توصيف الوظائف حيث إن بطاقة الوصف بعد أن تحلل واجبات الوظيفة ومسئولياتها وظروف تأديتها والعوامل الأساسية المتصلة بالنجاح في الأداء، تنتقل في شق مهم منها إلى حصر مواصفات شاغل الوظيفة والتي تتبلور عادة فيما يلي:

- التأهيل العلمي من حيث النوع والمستوى.
- الخبرة العملية من حيث مجالها ومدتها.
- الصفات الشخصية للفرد اللازمة للنجاح في الوظيفة.
- المستوى الاجتماعي.
- الصفات الخاصة المميزة، مثل إجادة لغات محددة أو توافر مهارات وقدرات خاصة يتطلبها الأداء الجيد للوظيفة.

من ذلك نجد أنه في غياب بطاقات وصف الوظائف المعدة إعدادا علميا سليما تنخفض كفاءة تخطيط الموارد البشرية إلى درجة بعيدة.

- وصف الوظائف أساس في الاستقطاب والاختيار:

لاشك أن وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف يسهم في جعل عملية الاستقطاب أكثر كفاءة إذ تتجه إدارة الموارد البشرية مباشرة إلى المصادر

الأكثر احتمالا، مثلا إذا كان المطلوب موظفين جامعيين، تتجه جهود الاستقطاب إلى مجتمع خريجي الجامعات، أما إذا كان المطلوب هم من أصحاب الخبرات العملية بغض النظر عن التأهيل الجامعي فإن عملية الاستقطاب تتجه إلى سوق العمل الذي تتوافر فيه مثل هذه النوعية.

وكذلك فإن تخطيط الاختيار من حيث أسلوبه وأدواته من اختبارات شخصية وتحريرية أو استخدام للاختبارات النفسية سوف يختلف إلى حد بعيد بحسب طبيعة المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظيفة.

وكلما كانت هذه المواصفات أكثر دقة كانت معايير الاختيار أدق وأكفأ في تمييز أنسب العناصر للاستخدام.

- وصف الوظائف أساس في عمليات التدريب:

إذ في ضوء البيانات المتضمنة في بطاقات الوصف عن واجبات ومسئوليات الوظائف وأساليب الأداء وإجراءاته تتم عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقضي به بطاقات الوصف.

- وصف الوظائف أساس في عمليات الترقية:

إن الترقية هي في الأساس ترفيع للموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مسئوليات وسلطات أعلى، ولكن بشرط توافر شروط شغل الوظيفة الأعلى، ومن ثم فإن بطاقة وصف الوظيفة حيث تحدد صفات شاغلها، تصبح أساساً لاختبار من تتوافر فيه هذه الشروط بدرجة أكبر، أو قد تحجب الترقية عن هؤلاء المرشحين إذا لم يوجد بينهم من هو جدير بشغل الوظيفة الأعلى، ومن ثم تتجه الجهود للبحث عن شخص من خارج المنظمة تتوافر فيه المواصفات اللازمة للوظيفة.

- وصف الوظيفة أساس في تقييم الأداء:

إن جانباً مهمًا في عملية تقييم الأداء هو الحكم على كفاءة العمل الذي يقوم به العامل، وبالتالي فإن سلامة هذا الحكم تتطلب وجود معايير موضوعية تتخذ أساساً في القياس والمقارنة، ولاشك أن أسلم هذه المعايير هي المواصفات الواردة بوصف الوظيفة عن واجبات ومسئوليات الوظيفة وأساليب أدائها.

وبالتالي فإن بطاقة وصف الوظيفة تتخذ كأساس في تصميم نماذج تقييم الأداء باختيار عناصر التقييم من بين ما يرد بها من معلومات عن الوظيفة ومتطلباتها، ثم تتخذ أساسا ينسب إليه الأداء الفعلى للعامل لتقدير مدي كفاءته [هل يصل الأداء الفعلى إلى مستوي الأداء المستهدف كما هو وارد في وصف الوظيفة].

وبالتالي فإن وصف الوظيفة يعتبر أساسا غير مباشر لكثير من القرارات المتصلة بمنح العلاوات والمكافآت والحوافز والنقل من الوظيفة، وحتى إنهاء الخدمة والتي تستند جميعها إلى تقدير الكفاءة بدرجة أو أخرى.

القواعد الذهبية

في إعداد وصف الوظيفة

يراعي أن يركز وصف الوظيفة على الأبعاد التالية:

١ - توضيح النتائج التي يجب تحقيقها من خلال الوظيفة.

٢ - إبراز تتابع الأنشطة والواجبات والأحداث في محتوى الوظيفة.

٣ - إبراز العلاقة مع الوظائف الأخري.

٤ - تأكيد عناصر الإنجاز في الوظيفة [أي بيان الإنجازات التي يجب على شاغل الوظيفة تحقيقها بعمله، مثلاً إعداد سياسة، تقديم تقرير، اتخاذ قرار..].

٥ - إبراز الإشراف الذي يجب على شاغل الوظيفة بالنسبة لمرؤوسيه ومعاونيه، وكذا الإشراف والتوجيه الذي يتلقاه من رؤسائه.

تحذير

لا يجب أن يؤخذ وصف الوظيفة على أنه تحديد جامد لواجبات الوظيفة، وأن الفرد ينبغي عليه الامتثال تماماً له. إن هذا التجميد يتناقض مع الطبيعة الحركية والمتغيرة للعمل، وللتطورات المتسارعة في التكنولوجيا. وبذلك ينبغي أن يؤخذ وصف الوظيفة على أنه إطار عام مرن «يرشد» إلى العمل ومكوناته، ولكنه قابل للتغيير والتطوير. ولذلك يضاف عادة عبارة «وأي مهام أخرى يكلف بها» لبيان أن الفرد مطالب بالمرونة وتوسيع مجالات خبرته.

تدريب

[١] - راجع بطاقات وصف الوظائف لبعض المنظمات التي تعرفها.
- بين ما يميزها بعضها عن بعض.
- بين أهم أوجه النقص أو القصور فيها.
- وضح أهم الاستخدامات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستفيد فيها من تلك البطاقات.

[٢] - صمم بطاقة وصف لكل من الوظائف التالية:
- مبرمج حاسب آلي.
- محاسب تكاليف في شركة مقاولات.
- محاسب تكاليف في شركة لصناعة الغزل والنسيج.
- مندوب إعلانات في إحدى الجرائد اليومية.
- مدير وكالة إعلانات.

٩ - المتطلبات التنظيمية لتخطيط الموارد البشرية

تتحدد تلك المتطلبات فيما يلي:

- وجود تقسيم تنظيمي محدد يختص بواجبات تخطيط الموارد البشرية [أي لا تترك العملية بدون تحديد المسئول عنها].
- وجود سياسة إدارية واضحة تحدد التزام كافة الأقسام الأخرى بإمداد القسم المختص بتخطيط الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة له.
- تحديد السلطة المختصة بمراجعة وإقرار خطة الموارد البشرية التي قد تفرضها متغيرات استجدت بعد إعداد الخطة واعتمادها.
- الالتزام في كافة سياسات وإجراءات الموارد البشرية بالخطة المعتمدة.

إجراءات إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

نعرض فيما يلي الخطوات التي نمر بها عادة حين تصميم هيكل تنظيمي لإدارة محددة.

الخطوة الأولى:

تحديد الأهداف

- تمثل الأهداف السبب الحقيقي الذي ينشأ الجهاز [الإدارة، القسم، المنظمة] من أجله.

حين نريد تصميم هيكل تنظيمي لإدارة معينة لابد أن نسأل أنفسنا السؤال الأول:

ما هي الأهداف التي نريد الوصول إليها بإنشاء هذه الإدارة؟

وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية هل نستطيع تحديد أهدافها؟ لاشك أننا هنا نستطيع تحديد الأهداف العامة لأي إدارة موارد بشرية والتي تتحدد في «تكوين قوة عاملة منتجة ومستقرة وفعالة، وتعويض الأفراد عن جهودهم والمحافظة عليهم، وتزويدهم بالتدريب وفرص التنمية المستمرة، كل ذلك بناء على تقييم موضوعي للأداء.»

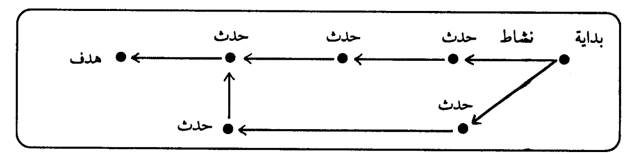
ولكن حين نتعرض لتنظيم إدارة بذاتها في منظمة بذاتها لابد أن نكون أكثر تحديداً في تعيين الأهداف الدقيقة التي تسعى إلى تحقيقها.

- من المفيد التمييز بين الأهداف العامة أوالإستراتيجية [مثل تنمية الوظائف القيادية بالمنشأة]، وبين الأهداف الوسيطة [مثل تحسين الكفاءة الإنتاجية لمجموعة من الأفراد] وبين الأهداف الدقيقة [مثل ترشيد استخدام العلاج الطبي للموظفين].

الخطوة الثانية:

تحديد الأعمال [الأنشطة]

كما رأينا في الخطوة الأولى تتحدد الأهداف، ولكنها لا تتحقق تلقائياً، وإنما يجب أن تتم بعض الأنشطة لكي نصل إلى هذه الأهداف في صورة نتائج إيجابية ملموسة، وبذل النشاط معناه أن شخصاً أو أكثر يستخدم آلة أو مورداً ما ويطبق قاعدة أو أسلوباً ما في تأدية مهام وأعباء معينة يترتب عليها حدوث نتيجة أو [حدث] يكون نقطة أقرب للوصول إلى الهدف.



وعند تنظيم إدارة الموارد البشرية ينبغي انطلاقاً من معرفتنا بأهدافها أن نحدد ما هي الأنشطة اللازمة والتي لابد من وجودها حتى يمكن أن نخصص لها تقسيمات واضحة في هيكل الإدارة

● هل يمكنك حصر أهم الأنشطة المنطقية لإدارة الموارد البشرية في منشأة صناعية متوسطة الحجم مثلا؟ [راجع النموذج في الصحفة التالية].

أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية
في منشأة صناعية متوسطة

- تقدير احتياجات المنشأة من العاملين في المهن والتخصصات ومستويات المهارة المختلفة.
- تحليل الوظائف وتوصيفها لإعداد مواصفات شاغلي الوظائف.
- البحث عن المصادر المناسبة لاستقدام الأفراد [قد يتم ذلك بالتعامل مع بعض مكاتب التوظيف].
- إعداد لائحة شئون العاملين والإشراف على تنفيذها.
- احتساب الرواتب والأجور الإضافية.
- ضبط الدوام لمختلف فئات العاملين.
- إعداد تقارير الكفاءة الدورية عن العاملين.
- تنفيذ متطلبات قانون العمل والتأمينات الاجتماعية.
- الإشراف على مسائل الأمن والسلامة ورعاية العاملين صحيا.

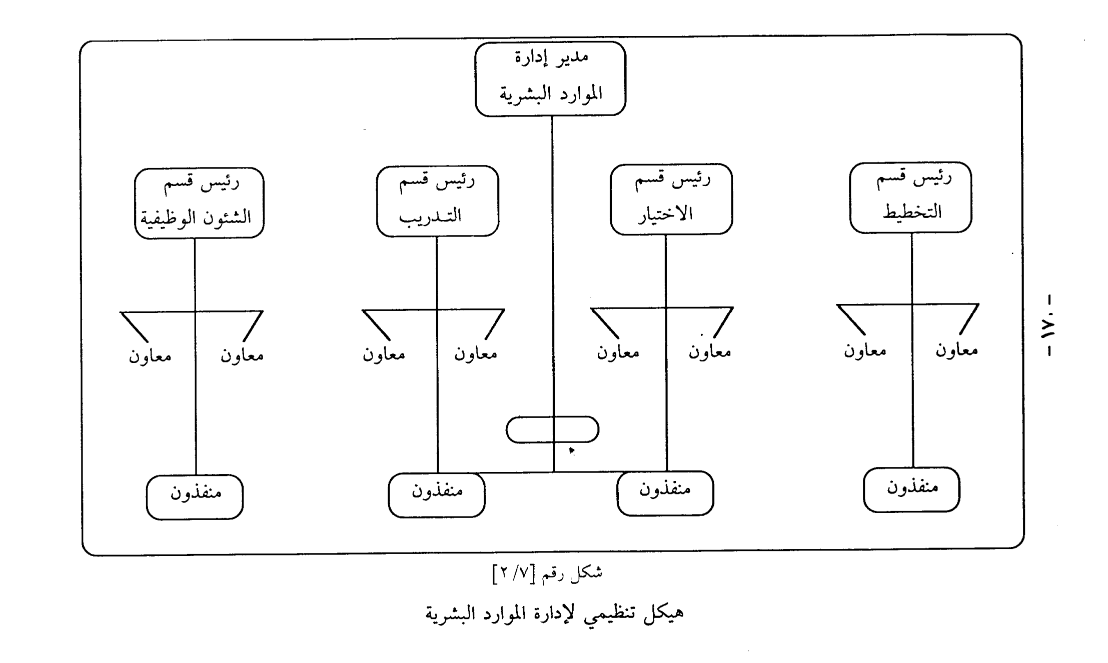
الخطوة الثالثة:

تجميع الأنشطة وتنسيقها

يتم في هذه الخطوة تجميع الأنشطة السابق تحديدها وتقسيمها إلى مجموعة متجانسة [أو متكاملة] حسب أحد أسس التقسيم المناسبة.

● لماذا نلجأ إلى عملية تجميع الأنشطة ؟

نتيجة هذا التجميع أننا نكون قد توصلنا إلى حل لما يسمى بالمشكلة الأفقية في إنشاء هيكل التنظيم، حيث يقسم الهيكل إلى قطاعات أفقية يختص كل قطاع منها بإحدى مجموعات الأنشطة التي تم تحديدها، ويعبر حجم القطاع عن الأهمية النسبية للمجموعة. هل تريد مثالاً توضيحياً؟ انظر الشكل التالي رقم [٧/ ٢].



شكل رقم [٧/٢]

هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية

الخطوة الرابعة:

تحديد المستويات التنظيمية

لا يتصور أن المهام التي سيتم تنفيذها في أي قطاع من قطاعات إدارة الموارد البشرية ستكون جميعا على نفس المستوى من الأهمية أو الخطورة. وإنما من المعتاد أن تتباين هذه الأهمية النسبية لتشمل المستويات التالية:

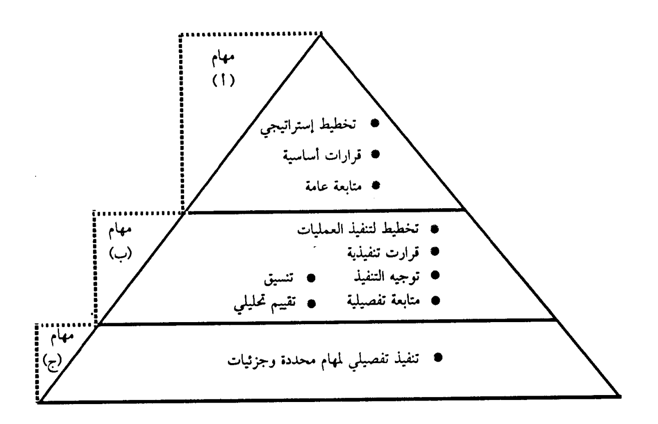
أ . مهام جديدة تماما لم يسبق القيام بها ولها تأثير يشمل المنظمة كلها أو أجزاء كبيرة منها ولا توجد قواعد مساعدة في اتخاذ قرار بشأنها.

ب . مهام سبق القيام بها وتوجد قواعد عامة مرشدة ومعتمدة في التعامل بشأنها. إلا أن طبيعة المهام ذاتها متجددة ومتغيرة أو أن ظروف تنفيذها هي المتغيرة.

جـ . مهام عادية الأهمية وينحصر تأثيرها في محيط ضيق لا يصل إلى باقي أجزاء المنظمة، وتتسم هذه المهام عادة بالتكرار بصفة دورية أو غير دورية.

● هل اكتشفت الطابع الهرمي التنازلي لخطورة المهام في المنظمة؟

هذه الطبيعة التنازلية لخطورة المهام تفرض الشكل الهرمي على الهيكل التنظيمي [انظر الشكل التالي رقم [٧/٣]]:



شكل رقم [٣/٧]

الطابع الهرمي للتنظيم

● والآن هل تريد أن ترى شكل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

مدير إدارة

رئيس قسم التخطيط

رئيس قسم الاختيار

رئيس قسم التدريب

رئيس قسم الشئون الوظيفية

مستوى أ

معاون

معاون

رئيس قسم

مستوى ب

مستوى جـ

منفذون

منفذون

منفذون

منفذون

شكل رقم [٤/٧]

التنظيم الهرمي لإدارة الموارد البشرية

ملحقات الهيكل التنظيمي:

● إن إعداد الخريطة التنظيـمية [أي بناء الهيكل التنظيمي] حسب الخطوات السابقة ليس نهاية المطاف في إقامة التنظيم الفعـلي، بل هناك متطلبات تكميلية لابد من إعدادها حتى يكون الهيكل التنظيمي فعالا، وأهم هذه المتطلبات ما يلي:

- تحـديد الاخـتصـاصـات.
- تحديد السلطة والمسـئولية.
- تصـوير إجراءات العـمل.

تحديد الاختصاصات:

ويقصد بذلك تحديد مجال النشاط الرئيسي والأنشطة المساعدة التي تسند إلى كل جزء من أجزاء الهيكل التنظيمي، فلا يكـفي أن نقرأ على الخريطة التنظيمية أن هناك قسماً لتخطيط القوى العاملة، أو أن هناك إدارة للـبحوث، أو قسماً للعلاقات الصناعية، بل الأهم أن تتحدد بدقة ماهية الواجبات والمهام المسندة إلى كل من هذه التقسيمات.

ويفيد تحديد الاختصاصات في أمرين:

- التأكد من أن كل الأنشطة الضرورية قد أسندت فعلاً إلى جزء في التنظيم يكون مسئولاً عنها.

- منع التضارب والازدواج في الاختصاصات بين أقسام الهيكل التنظيمي.

تحديد السلطة والمسئولية:

● السلطة هي الحق الذي يخول للشخص أن يفعل شيئا ما، وقد يكون هذا الشيء هـو إصـدار قـرار أو إعطـاء أمر أو القـيـام بعمـل، وقد تعـرف السلطة بأنهـا «علاقة بين شـخصين، أحدهما رئيس والثـاني مرؤوس وبموجبهـا يقوم الرئيس بإصـدار وتبليغ القـرارات مع توقع قـبولهـا من المرؤوس كمـا يتوقع بموجـبهـا المرؤوس هذه القرارات ويتـحـدد سـلوكه تبـعا لها «والمسـئوليـة هي التزام بأداء شيء أو أشـياء معينة».

● وهناك ارتباط طبيعي بين السلطة والمسئولية، فنحن إذ نتوقع من شخص ما أن يقوم بعمل معين يجب أن نجعله مسئولا عن أداء ذلك العمل، ولكي يتمكن من ذلك نخوله السلطة الكافية لأدائه، فإذا لم تكن السلطة كافية كان من الخطأ اعتباره مسئولاً، مادام لا يملك الصلاحية لاتخاذ ما يلزم للنهوض بمسئوليته.

● تتدرج المراكز التنظيمية من حيث نطاق السلطات والمسئوليات المرتبطة بها حسب المستوي التنظيمي الذي تقع فيه، حيث يتسع نطاق السلطات والمسئوليات كلما تدرجنا إلى أعلى في الهيكل التنظيمي، وبالعكس يضيق ذلك النطاق كلما تدرجنا إلى أسفل، فالسلطة المخولة لمدير الإنتاج مثلا لابد أن تكون أوسع نطاقاً من السلطة التي يتمتع بها كل من رؤساء الأقسام الذين يعملون تحت رئاسته، لأن نطاق عمله وبالتالي حدود مسئولياته أوسع من أي منهم، وبالمثل فإن السلطة المخولة لرئيس أي من تلك الأقسام تكون أوسع نطاقاً من تلك التي تخول لأي من الإخصائيين تحت رئاسته، لأن نطاق عمله وبالتالي حدود مسئولياته أوسع من أي منهم، وهكذا.

يتضح مما سبق أن السلطة والمسئولية مفهومان مرتبطان بعمل معين، ويكونان فارغين من المعني إذا لم يرتبطا بعمل معين، فالسلطة تحدد طبقا لاحتياجات القيام بعمل معين، ولا يمكن ترتيباً على ذلك تصور سلطة أو مسئولية ذات معنى بدون أن يكون هناك عمل.

تفويض السلطة:

بينا فيما سبق أن السلطة والمسئولية مفهومان مرتبطان بالعمل المطلوب تأديته لتحقيق أهداف التنظيم، والمفروض أن العمل المطلوب يشترك في أدائه كل أعضاء التنظيم، فإذا كان هذا التنظيم صغيراً ونطاق عمله محدوداً فقد يكون بوسع فرد واحد أن يتولي إدارته بحيث يركز كل السلطة في يده ويكون له وحده الحق في اتخاذ كل القرارات والبت في كل المشكلات، على أنه عندما يزداد حجم التنظيم ويتضخم عدد أعضائه كنتيجة لاتساع نطاق أعماله فسوف يجد ذلك الفرد أن من

الصعب عليه - أو من المستحيل عليـه - الاستمرار في إدارة التنظيم بنفس الطريقة التي بدأ بها، حيث إن ثقل الأعباء الإدارية سيكون أكبر من طاقته، وبالتالي يضطر إلى تكليف أشـخاص آخرين ببـعض الأعمال التي كـان يقوم بهـا من قبل، ولكي يتمكنوا من أداء هذه الأعـمال لابد أن يفوض لهم جزءاً من سلطتـه بالقدر اللازم لأداء هذه الأعمال، فإذا فعل ذلك فإنه يكون قد قام بتفويض السلطة.

ولا يعني تفويض السلطة إلى المرؤوس أن الرئيس قـد فوض معها مسـئوليته عن أداء العمل أمام رئيسه هو، فالمسئولية لا تفوض.

- نظم وتدفق علاقات العمل:

أقمنا الآن الهـيكل التنظيمي، وحددنا اختـصاصات وحداته المختلـفة وقمنا أيضا بوصف الوظائف ومواصفات شاغليهـا، أي بعبارة أخرى لقد حددنا الأعمال المختلفـة وقسمناها على وحـدات تنظيميـة وعلى أفراد، وعبـرنا عن ذلك بإيضاح دقيق للسلطات والمسئوليات المصاحبة لكل مركز والمسندة إلى شاغل ذلك المركز.

ولكننا مازلنا بحـاجة إلى درجة كـبيرة من التـفصيل بشـأن تدفق العمل في التنظيم، حيث يتـعين تحديد: من أين يبدأ عـمل معين وأين يتحـرك، وكيف وأين ينتهي، ومـا هي المستندات الموثقـة لهذه الحركـة، وما هي السجـلات المستخـدمة؟ وهذه الأسئلة هي ما تجيب عليها نظم العمل.

> نظم العمل إذن هي بيان دقـيق ومفصل بخطوات إنجاز المهـام المختلفة في التنظيم والمستندات والسـجلات الموثقة لهذه الخطوات، وعادة مـا يعبر عن هذه الخطوات في شكل خريطة تدفق.

خطوات تخطيط الموارد البشرية

خطوات تخطيط الموارد البشرية

أولاً تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة

تنطوي هذه الخطوة على ما يلي:

- تحليل لطبيعة نشاط المنظمة ونظم الإنتاج والأداء فيها.
- تحليل الوظائف والأعمال، وتصميم مكوناتها [المهام - المسئوليات - السلطات].
- مراجعة التخطيط التنظيمي [الإدارات والأقسام - المستويات الإدارية - الوظائف الإدارية والإشرافية].
- مراجعة توصيف الوظائف والتعرف على المهام والمسئوليات وظروف العمل التي تحتويها الوظيفة، وكذلك تحديد مواصفات من يشغل الوظيفة.

ثانياً تخطيط أعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية

تحتوي هذه الخطوة على ثلاث خطوات أو عناصر فرعية:

- تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطوب أداؤه.
- تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية.
- تحليل احتياجات الإحلال.

١ - تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوب أداؤه

- **الأعمال المتصلة بالإنتاج والمبيعات:**

هناك ثلاث طرق لتقدير العمالة المطلوبة في هذه الحالة:

- تقديرات حكمية بأعداد المطلوبين في كل وظيفة، ويقوم بهذه التقديرات المسئولون في المنظمة [المديرون ورؤساء الأقسام].
- مواصفات معيارية تتحدد بنوع التكنولوجيا المستخدمة [عدد الأفراد اللازمين للعمل على الآلة].

- تحليل العلاقة بين حجم الإنتاج أو حجم المبيعات وعدد العاملين في الإنتاج أو المبيعات. وتنطوي هذه الطريقة على دراسة العلاقة بين مؤشرات الإنتاج أو المبيعات والعاملين خلال فترة زمنية سابقة [عدد من السنوات]. لاستخلاص نموذج أو معادلة يمكن باستخدامها التعرف على الاحتياجات المستقبلة من العمالة. وهناك عدد من الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها منها: طريقة المربعات الصغرى، طريقة المتوسطات.

● **الوظائف غير المتصلة بالإنتاج:**

[مثال وظائف الحسابات، السكرتارية، الشئون القانونية] هناك طريقتان في هذه الحالة:

- تقديرات حكمية بأعداد الأفراد المطلوبين في كل وظيفة، ويقوم بهذه التقديرات المسئولون في المنظمة [المديرون ورؤساء الأقسام].
- استخدام معدلات الأداء: وفي هذه الطريقة يحلل الأداء للتعرف على نواتج الأداء في الوظيفة، ثم نستخرج معدلات الأداء المعيارية في هذه النواتج [بالنسبة للفرد / الزمن]. وبمعرفة حجم ناتج الأداء المطلوب إنجازه خلال الفترة الزمنية التي يتم التخطيط لها، فيمكن معرفة عدد الأفراد اللازمين لإنجاز هذا الحجم.

$$\text{عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل معين} = \frac{\text{حجم عبء العمل المطلوب إنجازه}}{\text{معدل أداء الفرد}}$$

مثال:

$$\text{عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل فرز البريد} = \frac{\text{عدد المراسلات خلال السنة}}{\text{معدل المراسلات التي يمكن للفرد الواحد فرزها في السنة}}$$

* راجع الملحق رقم [٢] عن الأساليب الكمية في تخطيط الموارد البشرية.

٢ - تحليل أثر التغيرات التكنولوجية

ينبغي دراسة أثر التطوير والتغيير المحتمل في أساليب الأداء والإنتاج على نوعية وحجم العمالة المطلوبة:

- فهذا التغيير قد يتطلب أفراداً ذوي مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة في المنظمة، وقد يفرض القيام بمجهودات استقطاب وتدريب لتوفير القدرات والمهارات المطلوبة.

- ومن حيث أثر التغيير التكنولوجي على أعداد الأفراد المطلوبين فهناك علاقتان أساسيتان في هذا الصدد:

زيادة المستوى التكنولوجي بزيادة درجة الآلية والميكنة	تؤدي إلى	تقليل حجم العمالة المباشرة [المتصلة مباشرة بالإنتاج]
زيادة المستوى التكنولوجي بزيادة درجة الآلية والميكنة	تؤدي إلى	زيادة حجم العمالة غير المباشرة [مثل أعمال الصيانة وتخطيط ومراقبة الإنتاج]

ومن ثم فإن التقدير السليم لأعداد ونوعيات العاملين المطلوبين في فترة زمنية قادمة لابد أن يعتمد على تحليل للمستوى التكنولوجي المستخدم في تلك الفترة.

٣ - تحليل احتياجات الإحلال

ويقصد بذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التي يجري التخطيط لها.

ويتم هذا التقدير بدراسة كل عنصر من العناصر التالية:

الترك المؤقت بسبب:

- الـغـــــيــــاب.
- الاجـــــــازات.
- الإعـــــــارات.

الترك الدائم بسبب:

- الإقـــــالـة [الفصل].
- الاســـتـــقـــالة.
- الـتـــرقـــيـــة.
- الـــنـــقـــل.
- العـــجـــز والإصـــابة.
- الـــوفـــــاة.
- الـتـــقـــاعـــد.

ثالثاً التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة

عرض العمل الداخلي

ويشير إلـى عدد الأفراد في أول المدة + المعينون خـلال الفترة - احتـياجات الإحلال [الإضـافات بسـبب النقـل والترقـيـة إلى الوظيـفة والعـودة من بعثـة أو إعارة].

رابعاً التنبؤ بالمتاح في سوق العمل [خارج المنظمة]

- مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل [العرض الكلي].
- درجة المنافسة بين المنظمات [الطلب الكلي].
- مؤشرات أخرى للعمالة:

الهجـرة الداخلية والخارجيـة - الحركة القطاعيـة - طاقة مؤسســات التعليم والتأهيل.

خامسا | تحديد الزيادة أو النقص [الفائض أو العجز]

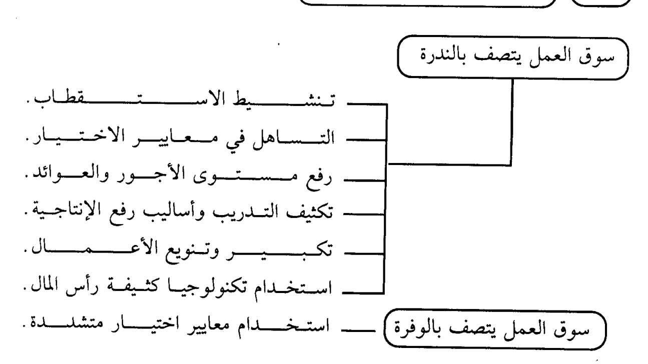
ويتضمن هذا تحديد:

- الفائض أو العجز النوعي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبرات وتأهيل العاملين أعلى أو أقل من المطلوب.
- الفائض أو العجز الكمي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة.

ويتم هذا بمقارنة:

- العمالة المطلوبة.
- العمالة المتاحة داخل المنظمة.

سادساً | كيفية مواجهة الفائض أو العجز

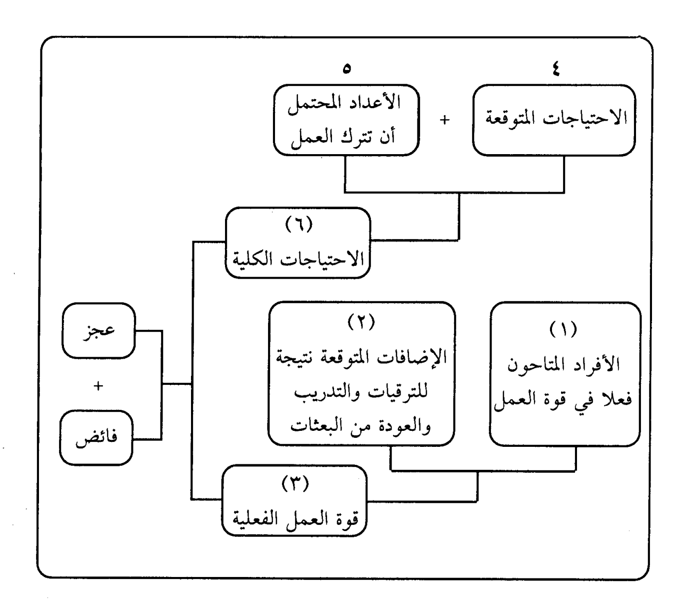


طريقة مراكز العمل في تخطيط الموارد البشرية:

تتناسب هذه الطريقة إلى حد بعيد مع ظروف منظمات معينة مثل البنوك، ومحطات الخدمة، وكذا في شركات الطيران. وتقوم الطريقة على أساس مراكز

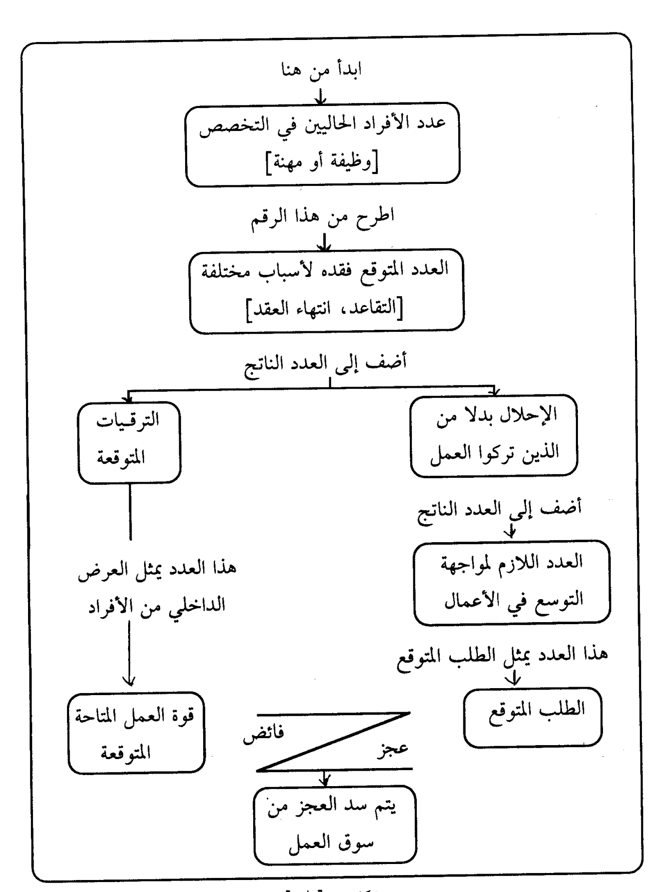
عمل محددة (مثل مكتب مبيعات الطيران، أو محطة خدمة الركاب بالمطار، أو الطائرة من طراز معين...) وفي هذه الطريقة يتم تقدير عدد الأفراد اللازمين لكل مركز عمل حسب طبيعة وحجم ونوع الأنشطة التي تؤدي به ثم استخدام هذا العدد في تقدير العدد الكلي اللازم من الأفراد على أساس ضربه × عدد مراكز العمل من نفس النوع في حالة تعددها. [إذا افترضنا أن الطائرة ٧٤٧ تحتاج إلى ١٠ أفراد من تخصصات مختلفة فإن تشكيل ١٠ طائرات من هذا الطراز يحتاج إلى ١٠٠ فرد للتشغيل] ويضاف إلى هذا العدد الأساسي الأفراد الاحتياطيون واللازمون لعملية الإحلال بدلا من المستقيلين أو الذين هم خارج العمل للتدريب أو الإجازات أو ماشابه ذلك.

يصور الشكلان التـاليان الخطوات المنهجـية الواجب اتباعهـا لتخطيط الموارد البشرية:



خطوات تخطيط القوي العاملة

شكل رقم [١/٨]



شكل رقم [٨/٢]

برنامج منهجي لتقدير الاحتياجات من الأفراد

ويتم تطبيق البرنامج المنهجي المشار إليه كما يلي:

١ - راجع الهيكل التنظيمي للمنظمة وتأكد من اتفاقه مع الواقع التنظيمي والاحتياجات الفعلية للمنظمة حالياً وفي الفترة القادمة.

٢ - بناء على الخطوة رقم [١] أدخل التعديلات المناسبة على الهيكل التنظيمي بالحذف والإضافة لتصل إلى الهيكل المعدل الذي يعكس احتياجات المنظمة حالياً ومستقبلياً.

٣ - راجع الهيكل الوظيفي للمنظمة [أي جدول الأفراد الشاغلين لوظائف فعلاً بالمنظمة] وحدد الوظائف التي تعاني من:

٣ / ١ عدم وجود أفراد يشغلونها فعلاً.

٣ / ٢ وجود عدد زائد من الأفراد بالنسبة لعدد الوظائف المتاحة.

٤ - حدد في ضوء البند [٣] ما إذا كانت حاجة العمل تستدعي إما:

٤ / ١ شغل الوظائف الشاغرة.

٤ / ٢ إنشاء وظائف جديدة وإبقاء الأفراد الزائدين.

٥ - راجع الخطة العامة للمنظمة [وهي مجمل خطط الإنتاج والتسويق والقطاعات المالية والإدارية والخدمية المختلفة] واستخرج ما تتضمنه الخطة من زيادات في أحجام النشاط أو استحداث لأوجه نشاط جديدة أو تقليص لأحجام النشاط الحالية أو إلغاء لأنشطة قائمة.

٦ - حدد الوظائف على الهيكل التنظيمي التي ستتأثر بالبند [٥] زيادة ونقصاناً.

٧ - قدر عدد الأفراد المطلوب إضافتهم نتيجة للخطة في كل تخصص وذلك استرشاداً بالقاعدة العامة وهي:

عدد الأفراد المطلوبين للعمل لفترة معينة

$$= \frac{\text{حجم العمل الكلي المحتمل خلال الفترة}}{\text{معدل الأداء الفردي}}$$

٨ - حدد عدد الأفراد المطلوب تخفيضهم نتيجة للخطة في كل تخصص، وذلك استرشاداً بذات القاعدة السابقة (٧).

٩ - احصر من الخطوات (٣ ، ٤ ، ٧ ، ٨) الهيكل الوظيفي المطلوب خلال فترة الخطة [أنواع الأفراد وتخصصاتهم وأعدادهم].

١٠ - احصر أنواع وأعداد الأفراد القائمين بالعمل فعلاً في كل تخصص.

١١ - من واقع بيانات الأفراد الشخصية والوظيفية والمعلومات التاريخية بالمنظمة قدِّر ما يلي:

- الأفراد المتوقع انتهاء عقودهم خلال الفترة القادمة.
- الأفراد المتوقع تقاعدهم خلال الفترة القادمة.
- نسبة الأفراد الذين ينقطعون عن العمل في المتوسط لأسباب المرض والأجازات بأنواعها.
- نسبة الأفراد الذين تنتهي خدماتهم لأسباب الوفاة أو الاستقالة.

١٤ - راجع أوصاف الوظائف Jop Description للأفراد المطلوب زيادتهم لتحديد أنسب مصادر الاختيار [محلية أو خارجية].

١٥ - راجع حالات الأفراد المطلوب تخفيضهم وحدد ما يمكن عمله إما:

- إنهاء الخدمة.
- التحويل إلى وظيفة أخرى مطلوبة.
- التدريب ثم التحويل إلى وظيفة أخرى مطلوبة.

١٦ - لخص البيانات السابقة في جدول كالتالي:

م	اسم الوظيفة	الرقم* الرمزي	المستوي التنظيمي	العدد المطلوب	العدد الفعلى	الفرق ±	مصادر الاختيار	طريقة التصرف

* الرقم الرمزي للوظيفة هو رقم يصنف الوظيفة ويحدد نوعها ومجالها وموقعها التنظيمي . . . يستخدم للتعرف على الوظيفة والتعامل معها في الحاسب الآلي.

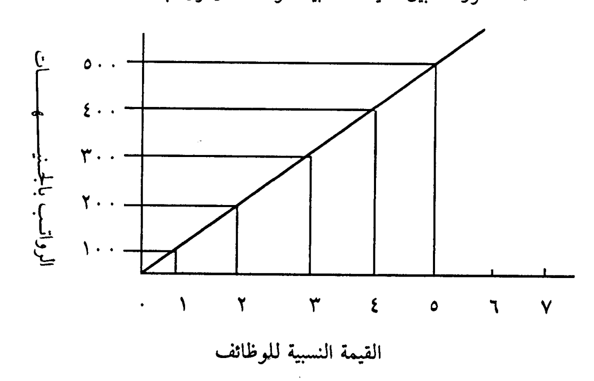
تقييم الوظائف
وتحديد الرواتب

مفهوم تقييم الوظائف

عملية تقييم الوظائف هي السبيل إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة، أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف. والهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الرواتب.

ويعني التناسق الداخلي أن الوظائف ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات رواتب أعلى من الوظائف الأقل قيمة داخل المنظمة، بمعنى أننا لو صورنا العلاقة بين القيمة النسبية للوظائف وبين الرواتب التي تدفع لها في شكل رسم بياني لأخذ الشكل التالي:

العلاقة المفروضة بين القيمة النسبية للوظائف والرواتب



القيمة النسبية للوظائف

بمعنى أن ارتفاع القيمة النسبية للوظيفة ينعكس في شكل ارتفاع فئة الراتب التي تحصل عليها.

أما التناسق الخارجي فيشير إلى أهمية تناسق الرواتب التي تدفعها المنظمة مع الرواتب التي تدفعها المنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو الإقليم أو في صناعة مماثلة في نفس سوق العمل.

وقد بدأ الاهتمام بتحديد معدلات عادلة للرواتب على أساس تقييم الوظائف منذ فترة قريبة نسبيًا. وبالتالي فإن تقييم الوظائف باعتباره أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية الحديثة لم يبدأ إلا منذ سنة ١٩٢٠ تقريباً.

برنامج تقييم الوظائف

تنطوي عملية تقييم الوظائف على عدة عمليات فرعية نجملها فيما يلي:

أولاً: اختيار خطة التقييم:

تهدف جميع خطط التقييم في النهاية إلى ترتيب الوظائف بحسب قيمتها النسبية، وعلى ذلك فإن المشكلة تتلخص في اختيار الطريقة المناسبة لظروف وإمكانيات ونوع الوظائف المطلوب تقييمها:

والطرق المستخدمة في التقييم هي:

(أ) طرق غير كمية [طريقة الترتيب البسيط - طريقة الدرجات].

(ب) طرق كمية [طريقة مقارنة العوامل - طريقة النقط].

طريقة الترتيب البسيط

تناسب تلك الطريقة المشروعات الصغيرة التي لا تملك الإمكانيات الفنية أو المالية لاستخدام إحدى طرق التقييم الأكثر تعقيداً.

وتتضمن الطريقة ترتيب جميع الوظائف الموجودة بالشركة من أعلاها إلى أدناها بدون النظر إلى من يشغل تلك الوظائف حاليًا أو إلى الرواتب التي تدفع لها فعلاً. ولا يتم الترتيب على أساس مقارنة عوامل أو صفات محددة بل يتم على أساس العمل كوحدة.

وبتحديد أعلى وظيفة وأدنى وظيفة يتخذان نقطاً للارتكاز تقاس إليهما باقي الوظائف، أو قد تتم مقارنة كل وظيفة مع كل وظيفة أخرى وتحديد أيهما أكثر قيمة، بغرض الوصول في النهاية إلى قائمة بالوظائف مرتبة تنازليًا حسب أهمياتها النسبية في تقدير القائمين بالترتيب.

تتميز تلك الطريقة كما نرى بالسهولة والسرعة وانخفاض التكاليف، كما أنه يمكن استخدامها في تقييم وترتيب الوظائف الإشرافية، ولكنها تعاني من بعض العيوب أهمها:

- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على دراية وخبرة واسعة بجميع الوظائف، وعلى ذلك فكلما كبر حجم الشركة وزاد عدد الوظائف كان من الصعب توافر مثل هؤلاء الأفراد.
- إذا كان شاغلو الوظائف ومرتباتهم معروفة لأفراد لجنة التقييم فإنه قد ينشأ بعض التحيز أثناء التقييم مما يؤثر على النتائج النهائية.
- ليس هناك معايير ثابتة ومحددة يتم بها الحكم على الوظائف المختلفة وهذا يؤثر تأثيراً سيئاً على التقييم.
- يجب أن يكون محتوى الوظائف بسيطاً نسبيًا وقابلا للمقارنة، وإلا فإن هذه الطريقة لا تصلح في حالة الوظائف ذات المهام والواجبات والمسئوليات المعقدة والمتداخلة والتي يصعب مقارنتها بعضها ببعض [كيف يمكن مثلاً تقدير أيهما أكثر أهمية، وظيفة المدير المالي في شركة صناعية كبرى تعتمد على سوق المال في تدبير احتياجاتها التمويلية، ووظيفة مدير الموارد البشرية في ذات الشركة].

طرقة الدرجات

يعاب على طريقة الترتيب عدم وجود معايير ثابتة ومحددة تقاس على أساسها الوظائف المختلفة كما أوضحنا. وهذا القصور تحاول طريقة الدرجات تلافيه عن طريق إنشاء عدد من الدرجات ووصفها وصفاً دقيقاً ثم توزيع الوظائف المختلفة عليها وفقاً للوصف الموضوع لكل وظيفة.

فمثـلاً قد يتقرر اسـتخدام اثنتي عشـرة درجة وبالتالي يتم إعداد اثـني عشر وصفاً لتـلك الدرجات، ويشترط أن تكون شـاملة حتى تستوعب جـميع الوظائف المحتملة في المنظمة.

وهناك أسلوبان للـعمل بهـذه الطريـقة، الأول أن يتم تـرتيب الوظائف ثم تقـسم إلى درجات، مـثلا لو كـانت الوظائف ١ ، ٢ في درجـة، الوظائف ٣ ، ٤ ، ٥ في درجة أخـرى فإن أوصـاف كل مجمـوعة من الوظائف تسـتخدم لـكتابة وصف الدرجتين.

والأسلوب الثاني هو أن نبـدأ بتحديد أوصـاف الدرجات ثم توزيع الوظائف المختلفة على تـلك الدرجات بالمقارنة بين وصف الوظيفـة ووصف الدرجة، وبعد إتمام تلك العملية فإن كل الوظائف المندرجة تحت درجة واحدة تعامل نفس المعاملة من حيث الراتب.

وتصل طريقـة الدرجـات في النهاية إلـى مجـموعـة من فـئات أو درجـات الوظائف، وهي نفس النتـيجة النـهائية التي تصل إليـها باسـتخدام طريقـتي النقط ومقـارنة العوامل اللتين سـيرد شرحـهمـا بعد قليل، ولكن الفـارق هو أن طريقة الدرجات تتجه إلى هذا بطريقة مـباشرة بتقييم العمل كوحدة كـاملة بينما الطريقتان الأخريان تصلان إلى تلك الدرجات من خلال قياس تفصيلي لعناصر الوظيفة.

والمشكلة الأساسية في طريقة الدرجات هي ضـرورة استخدام أوصاف عامة للدرجـات الأمر الذي يسـبب خلافـاً في توزيع الوظائف على الدرجات، كـذلك ضرورة إنشاء عدة نظم للدرجات بعضها للوظائف الإشرافية وبعضها للوظائف غير الإشرافية.

طريقة النقط

تتلخص طريقة التقييم بالنقط في الخطوات التالية:

١ - تحديد الوظائف التي سوف يشملها التقييم وتقسيمها إلى فئات متجانسة، مثلاً وظائف إشرافية عليا، وظائف كتابية، ثم وظائف مصنعية.

٢ - اختيـار عوامل التقييم المـناسبة لكل فئة من فـئات الوظائف من واقع تحليل ووصف الوظائف.

وعادة تتركز تلك العوامل فيما يلي:

- الخـبـرة والمـران.
- المسـئـوليـة.
- ظروف وأحـوال الـعـمل.
- المـهـارة.
- المجـهـود الـعـقلـي.
- المجـهـود الجـسـمـاني.
- الـقـيـادة.

٣ - يتم تعريف تلك العوامل بدقة. مثلاً بالنسـبة للوظائف الإشرافية العليا قد يتم اختيار العوامل التالية وتعريفاتها:

[أ] المسئولية عن التخطيط:

المسئـولية المتصلة بالوظيـفة والخاصة بالتـخطيط للمستـقبل، مع اعتبـار مدى التخطيط من حيث النطاق والزمن.

[ب] المسئولية عن الدراسة والبحث:

المسئولية المتـصلة بالوظيفة والخاصة بالدراسة والبحث للمـحافظة على التقدم المستمر للأداء.

[جـ] المسئولية الإشرافية والتوجيه:

المسئولية المتعلقة بالوظيفة والخاصة بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق الإشراف على الغير وتوجيههم مع اعتبار نطاق الإشراف من حيث الاشتراك في تعيينهم وفصلهم ونقلهم والسلطة نحو تدريبهم وتوزيع العمل عليهم ومتابعتهم ومكافآتهم.

[د] الخبرة:

طول فترة الخبرة اللازمة لاكتساب المهارات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة عالية.

٤ - الخطوة التالية هي تقدير قيمة كل من تلك العوامل حسب أهميتها كما يلي:

تقدير قيم عوامل التقييم

العامل	عدد النقط	النسبة المئوية
التعليم	١٠٠	٢٠٪
المهارة	١٥٠	٣٠٪
المسئولية	١٠٠	٢٠٪
الجهد المبذول	٧٥	١٥٪
ظروف العمل	٧٥	١٥٪
الإجمالي	٥٠٠	١٠٠٪

٥ - وبعد ذلك يتم توزيع عدد النقط الخاصة بكل عامل على العناصر المكونة له كما يلي:

توزيع قيم عامل التعليم

٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	١٠٠
يقرأ ويكتب يجمع ويطرح	ما يعادل ٣ سنة مدرسة إعدادية	ما يعادل شهادة الثانوية أو من ٢ -٣ سنة تدريب مهني	ما يعادل شهادة الثانوية + ٢ سنة دبلوم بعد الثانوية	مايعادل ٤ سنوات دراسة جامعية

في المثـال السابق فإن عـنصر التعـليم قيـمته مـائة نقطة [١٠٠] توزع عـلى الدرجـات المختلفـة من التعليم كـما هو واضح فـي الشكل، وتكرر نفس عمليـة التوزيع بالنسبة لباقي العوامل الأخرى المحددة في طريقة التقييم.

- بعد الوصول إلى هذا الحد من التفصيل يمكن إجـراء عملية التقييم ذاتها، وذلك بقراءة وصف كل وظيفة ومقارنة المعلومـات الواردة فيه بالتعريف المعطى لكل عـامل من عوامل التـقـييم وتقـرير إلى أي مـدى يتـوافر كل عـامل في هذه الوظيفة. ثم تجمع نتيجة التقييم بالنسبة لكل وظيفة كما يلي:

جدول تجميعي لنتائج التقييم

الوظيفة	التعليم	المهارة	المسئولية	الجهد المبذول	ظروف العمل	المجموع	ملاحظات
كاتب أول	٤٠	٦٠	١٠	٢٠	٤٠	١٧٠	
محاسب							
مراجع							
مبرمج							
أمين مخزن							

- وبعد ذلك يتم تحديد الرواتب لكل وظيفة بمقابلة جدول ترتيب الوظائف بجدول الرواتب، وبالتالي تحصل الوظيفة على الراتب المقابل لرتبتها. *

* راجع ملحق رقم [٣] عن بناء هيكل الرواتب.

طريقة مقارنة العوامل

تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الوظيفة بوظيفة أخرى وذلك بالقياس إلى عدد من العوامل المشتركة بينهما. وأهم العوامل الشائع استخدامها في المقارنات هي:

- المتطلبات الذهنية لأداء العمل.
- المتطلبات الجسمية لأداء العمل.
- المهارات اللازمة للأداء.
- المسئولية التي يتحملها شاغل الوظيفة.
- ظروف العمل.

- إن الخطوة الأولى في هذه الطريقة هي تحديد العوامل التي ستستخدم أساساً للتقييم. أما الخطوة الثانية فهي الاتفاق على معاني وتعريفات محددة لهذه العوامل حتى لا يحدث اختلاف على معانيها بين القائمين بعملية التقييم.

- الخطوة التالية هي اختيار عدد من الوظائف الرئيسية وهي التي وجدت في المنظمة منذ فترة زمنية طويلة، ويتم دفع رواتب لها تعتبر بشكل عام عادلة ومجزية بهدف اتخاذ هذه الوظائف الرئيسية بمثابة معايير يقاس إليها باقي الوظائف المطلوب تقييمها، ويجب أن تكون هذه الوظائف رئيسية وممثلة للوظائف المطلوب تقييمها كما يجب أن تكون لكل وظيفة رئيسية مستويات:

- عالية.
- متوسطة.
- منخفضة.

[مثلا وظيفة محاسب - نأخذ محاسب أول، محاسب، محاسب مبتدئ] ثم يتم ترتيب الوظائف الرئيسية حسب موقعها بالنسبة لكل من عوامل التقييم السابق تحديدها كما في المثال التالي:

الراتب بالجنيه	عوامل التقييم / الوظائف	متطلبات ذهنية	مهارات	ظروف الأداء	متطلبات جسمانية	مسئولية
١٥٠	كاتب	٣	١	٤	٤	٢
١٨٠	كاتب آلة كاتبة	٢	٨	٥	٨	١
٢٠٠	سكرتير إدارة	٦	٢	٣	٣	٦
٢٠٠	سكرتير خاص	٧	٣	٢	٢	٨
١٥٠	موظف أرشيف	٤	٥	٦	٧	٤
٢٥٠	عامل تصوير	١	٤	٧	٦	٣
٥٠٠	مبرمج حاسب آلي	٨	٧	٢	٢	٦
٣٠٠	مشغل حاسب آلي	٥	٦	٨	٥	٦

يلاحظ هنا أن الترتيب يبدأ بالرقم [١] للدلالة على أقل درجة من توافر العامل في الوظيفة - الرقم [٢] درجة أكبر وهكذا حتى الرقم [٨] ويمثل مجموع هذه الدرجات القيمة المعادلة لراتب الوظيفة.

ويعتمد في إعداد هذا الترتيب على بطاقات وصف الوظائف وما تحتويه من معلومات عن الوظيفة وبالتالي تبدو الأهمية الأساسية لدقة وشمول بطاقات وصف الوظائف.

بعد ذلك يؤخذ الراتب المدفوع لكل وظيفة رئيسية ويوزع بين العوامل السابقة بحسب أهمية كل منها في تكوين الوظيفة، مثلاً لو كان الراتب المدفوع لمبرمج الحاسب الآلي هو ٥٠٠ جنيه شهرياً وعدد الدرجات الحاصل عليها ٢٥ إذن كل درجة تساوي ٢٠ جنيهاً من الراتب، فإنه يمكن تصور توزيعه بين العوامل المختلفة كما يلي:

- المتطلـــبات الذهنيــة ١٦٠ حنيهاً
- المهــــــــــارات ١٤٠ جنيهاً
- ظـــــــــروف الأداء ٤٠ جنيهاً
- المتطلبـات الجســـمانيـة ٤٠ جنيهـاً
- المسئــولـيــــــة ١٢٠ جنيهاً

٥٠٠ جنيه

معنى هذا أن المبرمج يحصل من راتبـه الأساسي على ١٦٠ جنيـهاً مـقابل المتطلبات الذهنية التي يحتـاجها منه العمل، ويحصل على ٤٠ جنيهاً مـقابل الجهد الجسماني الذي يبذله في عمله وهكذا.

وتكرر هذه العملية بالنسبة لكافة الوظائف الرئيسـية ويستخرج جدول مقارن كالنموذج التالي:

توزيع الراتب على عوامل التقييم

الراتب	الوظائف	المتطلبات الذهنية	المهارات	ظروف الأداء	المتطلبات الجسمانية	المسئولية
١٥٠	كاتب	٢٨,٥	٩	٣٧,٥	٣٧,٥	٣٧,٥
١٨٠	كاتب آلة كاتبة	١٥	٦٠	٣٧,٥	٦٠	٧,٥
٢٠٠	سكرتير إدارة	٦٠	٢٠	٣٠	٣٠	٦٠
٢٠٠	سكرتير خاص	٦٤	٢٧	١٨	١٨	٧٣
١٥٠	موظف أرشيف	٢٢	٢٩	٣٥	٤٠	٢٣
٢٥٠	عامل تصوير	١٢	٤٨	٨٣	٧١	٣٦
٥٠٠	مبرمج حاسب	١٦٠	١٤٠	٤٠	٤٠	١٢٠
٣٠٠	مشغل حاسب	٥٠	٦٠	٨٠	٥٠	٦٠

وبعد ذلك تـقيّم باقي الوظائف في المؤسـسة بالاستناد إلـى هذا الجدول بأن يوضع لها قيمة لأجر كل عامل بحسب مستواه.

مثال ذلك: لو كنا بصدد تقييم وظيفة أمين مستودع وكان توزيع العوامل بها كالتالي:

المتطلبات الذهنية	أقرب إلى موظف الأرشيف [٤]
المهارات	أقرب إلى كاتب [١]
ظروف الأداء	أقرب إلى عامل تصوير [٧]
المتطلبات الجسمانية	أقرب إلى مشغل الحاسب [٥]
المسئولية	أقرب إلى المبرمج [٦]

وبالرجوع إلى جدول مقارنة الوظائف يمكن حساب أجر وظيفة أمين المستودع كالتالي:

- المتطلبات الذهنية	٢٣ حنيهاً	
- المهارات	٩ جنيهات	
- ظروف الأداء	٨٣ جنيهاً	
- المتطلبات الجسمانية	٥٠ جنيهاً	
- المسئولية	١٢٠ جنيهاً	
	٢٨٥ جنيهاً	[٣٠٠ تقريباً]

وبذلك نجد أن أمين المستودع سوف يقع في درجة أجرية واحدة مع مشغل الحاسب الآلي.

ثالثا: اختيار الوظائف موضع التقييم:

- يجب أن تحدد الإدارة أي الوظائف التي ستشملها خطة التقييم وعادة تبدأ عمليات التقييم بالوظائف المصنعية واليدوية أي الوظائف غير الإشرافية، ثم تتدرج إلى الوظائف الأعلى نظراً لسهولة تقييم الوظائف غير الإشرافية.

رابعا: تحديد من يقوم بعملية التقييم:

تختلف تجارب الشركات من حيث تحديد من يقوم بعملية التقييم كما يلي:

● **تقييم الوظائف بمعرفة إدارة الموارد البشرية:**

تتميز هذه الطريقة بأن القائمين بالتقييم يعملون بالشركة فعلاً، وبالتالي فهم يعرفون كل شيء عنها: الإدارة، المشاكل، العادات والتقاليد في العمل، شخصيات العاملين. وبالتالي فهم أقدر من غيرهم على إتمام خطة التقييم. من ناحية أخرى فإن قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم يبعث الاطمئنان في نفوس العاملين من حيث سلامة خطة التقييم وصدق أهدافها عما لو كان القائمون بالتقييم من خارج الشركة. وأخيراً فإن إتمام التقييم بهذه الطريقة يمكّن من إعداد فريق من المتخصصين يتولون متابعة نظام تقييم الوظائف ودراسته باستمرار حيث إن التقييم ليس عملية تتم مرة واحدة بل هو وظيفة أساسية ومستمرة من وظائف الإدارة.

ويعيب البعض على تلك الطريقة احتمال تحيز القائمين بالتقييم نظراً لمعرفتهم بظروف الشركة، ولاحتمال وجود خلافات شخصية بينهم وبين بعض الأفراد. أمر آخر، أن التقييم بهذه الطريقة قد يستغرق وقتاً أطول لأن القائمين بالعمل يقسمون وقتهم بين أداء أعمالهم الروتينية وبين أعمال التقييم. وأخيراً فقد لا يكون بإدارة الأفراد خبراء على مستوى كاف من التدريب والمران للقيام بعملية التقييم الأمر الذي قد يقلل من قيمة النتائج التي تحصل عليها الشركة إذا قام بالعملية أفراد ذوو خبرة محدودة.

● **استخدام مستشارين خارجيين:**

تستعين بعض الشركات بمكاتب الاستشارات المتخصصة لأداء عملية التقييم، وتصلح هذه الطريقة أساساً في حالة الشركات المتوسطة من التي ينقصها الجهاز الفني اللازم لأداء العمل من ناحية، أو في حالة إجراء التقييم لأول مرة. وهي تتغلب على النقد الخاص باحتمالات التحيز في حالة قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم، ولكن يعاب على تلك الطريقة أن بيوت الخبرة الخارجية قد تنقصها المعلومات الكافية عن طبيعة وظروف الشركة الداخلية الأمر الذي قد يؤثر على نتائج التقييم.

وبصفة عامة يمكن القول أن تقييم الوظائف عملية أساسية ينبغي أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، وأن تعد لها الجهاز الفني الكفء نظراً لضرورة إعادة النظر في نتائج التقييم على فترات دورية وتقييم ما قد يستجد من وظائف.

تحديد هيكل الرواتب

يحتل موضوع الرواتب جانباً كبيراً من اهتمام الأفراد باعتبارها وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية من ناحية، ومن ناحية أخرى تلعب الرواتب دوراً أساسيًا في إشباع بعض أنواع الحاجات الاجتماعية، كالمظهر والشكل الاجتماعي، وبالتالي نجد أن الأفراد العاملين في أي مشروع يولون الراتب جانباً كبيراً من اهتمامهم، وعلى هذا الأساس نستطيع القول بصفة عامة أن الرواتب عامل مهم من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي في مستوى كفاءة المنظمة عموماً.

ومن ناحية أخرى تمثل الرواتب عنصراً مهمًا من عناصر التكاليف في أي منظمة، وبالتالي تصبح طريقة تحديدها والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات. كل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توافر أساس موضوعي لتحديد الرواتب بحيث يحقق الأهداف التالية:

- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق في الرواتب فروقاً حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة.

- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية، بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة من الإنفاق على قوة العمل، أي تصبح:

$$\text{النسبة} \quad \frac{\text{إجمالي قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي الرواتب}} \quad \text{أعلى ما يمكن}$$

ويتم تحديد هيكل الرواتب علي خطوتين بعد الانتهاء من تقييم الوظائف. الخطوة الأولي هي تحديد هيكل الوظائف، والثانية هي تسعير الهيكل.

هيكل الوظائف

يتكون هيكل الوظائف من مجموعة الوظائف الأصلية التي تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية، وفي أغلب الأحيان يتم تجميع تلك الوظائف في عدد من الفئات بحيث تشمل كل فئة مجموعة الوظائف المتساوية الأهمية. وفائدة التجميع في فئات أنها تجنب الإدارة مشقة تسعير كل وظيفة على حدة، إذ في هذه الحالة يتم تسعير الفئة ويسري الراتب المحدد لها على كافة الوظائف المندرجة تحتها.

● **والمشكلة التي تواجه الإدارة هي اختيار عدد الفئات التي تقسم إليها الوظائف المختلفة وكيفية توزيع الوظائف بينها.**

عند اختيار عدد درجات هيكل الوظائف فإن هناك عدداً من العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار. مثلاً يؤثر عدد الوظائف على عدد الفئات، فكلما كان عدد الوظائف قليلاً كان عدد الفئات قليلاً أيضاً.

كذلك فإن مدى التفاوت أو الاختلافات بين أنواع الوظائف يؤثر على عدد الفئات، إذ تتطلب الوظائف المتقاربة عدداً من الفئات أقل مما لو كان التباين بين الوظائف أوضح وأشد. من ناحية أخرى فإن سياسات الإدارة من حيث الترقية مثلاً تحدد عدد الفئات، إذ لو كانت الإدارة تسعى إلى استخدام الترقية كحافز على زيادة الكفاءة وأن تمنح الزيادات في الرواتب في حالات الترقية، ينبغي أن يكون عدد الفئات كثيراً نسبيًّا عما لو كانت الزيادات في الرواتب غير مرتبطة بالترقية.

ويختلف عدد فئات هيكل الوظائف في الدول المختلفة، إذ يتراوح بين أربع فئات وخمس وعشرين في المتوسط. وليس هناك رقم محدد يعتبر نمطاً يحتذى، ولكن المبدأ الأساسي هو تجنب أن يكون عدد الفئات قليلاً إلى الحد الذي يتعذر معه التفرقة بين الأهميات النسبية للوظائف، وتجنب أن يكون العدد كبيراً إلى الحد الذي تصبح فيه التفرقة بين الوظائف وهمية. باتباع هذا المبدأ نحصل غالباً على عدد من الفئات يقارب العشرة.

● المشكلة الثانية هي في توزيع الوظائف المختلفة على فئات هيكل الوظائف في حالة استخدام طريقة التقييم بالدرجات، فإن نتيجة التقييم هي بالتعريف توزيع للوظائف على درجات محددة، أما في طرق التقـييم الأخرى فإن إجراءات أخرى لابد من اتباعـها. وسنعطي مثـلاً على توزيع الوظائف في حالة التقـييم بالنقط.. مثـلاً إذا كانت أقل قيمـة حصلت عليها وظـيفة هي ٥٠٠ نقطة وأعلى قيـمة هي ٣٥٠٠ نقطة فـإن المدى هو ٣٠٠٠ [٣٥٠٠ - ٥٠٠ = ٣٠٠٠]. وعلـى هذا الأساس فإذا كان عدد الفئات ١٢ فإن مدي كل فـئة يتحدد بقسمة الفرق بين أعلى مجموع نقط وأدنى مجموع نقط [٣٠٠٠] على عدد الفئات:

= $\frac{٣٠٠٠}{١٢}$ = ٢٥٠ وعلى هذا الأساس يسيـر توزيع الوظائف على الفئات المختلفة كما يلي:

تحديد الرواتب لفئات الوظائف*

الفئات	عدد النقط الحد الأدنى	الحد الأقصى	فئة الراتب الشهري
١٢	٥٠٠	٧٤٩	١٢٠ - ٢٤٥.
١١	٧٥٠	٩٩٩	٢٤٥ - ٣٧٠
١٠	١٠٠٠	١٢٤٩	٣٧٠ - ٤٩٥
٩	١٢٥٠	١٤٩٩	٤٩٥ - ٦٢٠
٨	١٥٠٠	١٧٤٩	٦٢٠ - ٧٤٥
٧	١٧٥٠	١٩٩٩	٧٤٥ - ٨٧٠
٦	٢٠٠٠	٢٢٤٩	٨٧٠ - ١٠٠٠
٥	٢٢٥٠	٢٤٩٩	٩٩٥ - ١١٢٠
٤	٢٥٠٠	٢٧٤٩	١١٢٠ - ١٢٤٥
٣	٢٧٥٠	٢٩٩٩	١٢٤٥ - ١٣٧٠
٢	٣٠٠٠	٣٢٤٩	١٣٧٠ - ١٤٩٥
١	٣٢٥٠	٣٤٩٩	١٤٩٥ - ١٦٢٠
١		(٣٥٠٠)	١٦٢٠ - ١٧٤٥

* بافتراض الحد الأدنى للراتب ١٢٠ جنيهاً، وكل نقطة في التقييم تساوي نصف جنيه.

تحديد سياسة الأجور للمنظمة وبناء الهيكل الأجري *

سياسة الأجور :

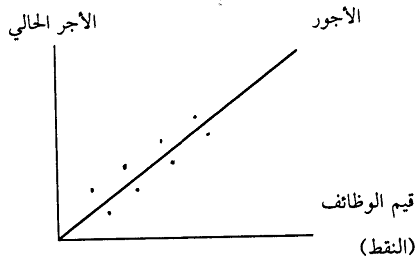
تحدد سياسة الأجور القضايا الرئيسية التالية :

- مستوى أجور المنظمة بالنسبة للسائد في سوق العمل .
- موقع عنصر الأجر من مجمل عناصر العوائد التي يحصل عليها الفرد .
- الحد الأدنى للأجر والحد الأقصى له لكل مجموعة أجرية .

هيكل الأجور :

يجب أن يعكس هيكل القيم النسبية للوظائف التي أسفر عنها التقييم، ومن ثم يتناول ما يلي :

- اختيار الهيكل الأجري الحالي للوظائف .
- اختيار العدالة الداخلية : العلاقة بين قيم الوظائف، ومعدلات الأجور .



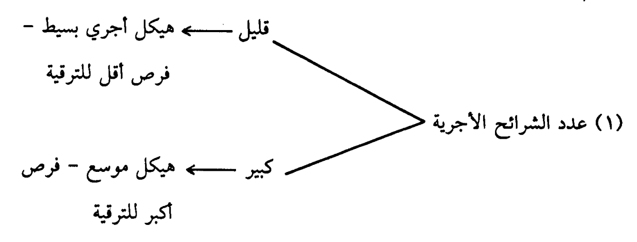
● كلما كان شكل الانتشار أقرب للخط المستقيم، وكلما كانت الانحرافات عن الخط قليلة، كان هذا مؤشراً لوجود عدالة داخلية .

- اختيار العدالة الخارجية : العلاقة بين خط الأجر الحالي وخط الأجر السائد في سوق العمل .

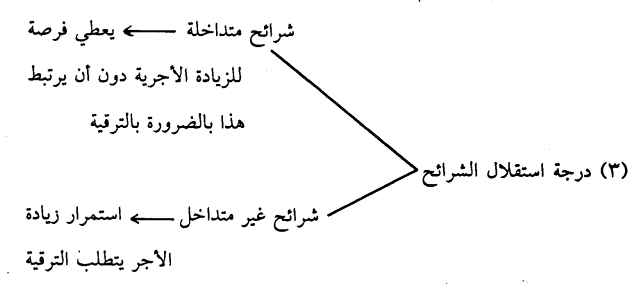
---

* راجع ملحق ٣ عن بناء هيكل الرواتب .

تقسيم الهيكل الأجري إلى شرائح:



(٢) أجر ثابت لكل وظيفة أم مدى أجري له حد أدنى وحد أعلى.



معالجة انحرافات الأجور الحالية:

١ - الانحرافات السالبة [أجر الوظيفة أقل من الأجر الذي أسفر عنه التقييم]. أي أن الوظيفة تحصل على أقل مما يستحق مما يوجب رفع أجرها.

٢ - الانحرافات الموجبة [أجر الوظيفة أعلى من الأجر الذي أسفر عنه التقييم]. أي أن الوظيفة تحصل على أعلى مما تستحقه. والحل الأمثل هو تجميد الزيادات الأجرية للوظيفة كليًا أو جزئيًا، بحيث يستقطع الجزء الزائد من الأجر من العلاوات المستقبلية. وبذلك يحصل الفرد على الأجر الزائد بصفة شخصية.

مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية

ليس تخطيط الموارد البشرية هدفاً فـي ذاته، ولكنه وسيلة إلى هدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد. إن هدف الإدارة المسئولة عن أداء أعمال معينة هو إيجاد «قوة منتجة ومستقرة وفعالة»:

- منتجة Productive بمعنى أنها تحقق الإنتاج [الإنجاز] المطلوب بالقدر وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة.
- مستقرة Stable بمعنى أن مـعـدل دوران العمل أقـل مـا يمكن، [أي تكون نسبة الداخـلين فـي الخدمـة والخـارجين منها إلى العدد الإجـمالي لقوة العمل خلال فترة زمنيـة محددة أقـل مـا يمكـن]، وكلما زاد دوران العـمل، كانت إنتاجـية العمل وفعـاليـته أقـل.
- فعـالة Effective بمعنى أن الأفـراد لا يحـقـقـون المطلوب منـهم فـقط، لكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

ولكي تتـحقق هذه الصـفات، يلزم أن تخطط عـملية مـتكاملة لتنميـة تلك الصفات والخصائص، فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة، ولا تتحقق لها تلك الخصائص الإيجابية بالتمني، ولكن التـخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنميـة الموارد البشرية همـا الضمان للوصول إلى المسـتوى المرغـوب من الإنتاجـية والاستقرار والفعالية في قوة العمل.

٢ . عناصر تنمية الموارد البشرية

«تنمية الأفراد أو تنمية الموارد البشرية» تعـبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقـائمة على معلومات صحيحة والهـادفة إلى إيجاد قوة عمل متنـاسبة مع مـتطلبات العـمل في منظمات مـحددة، والمتـفهـمة لظروف وقـواعد وأسـاليـب الأداء المطلوب وإمكانيـاته، والقـادرة على تـطبـيق تلك القـواعـد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام مالديها من قدرات ومهارات.

يمكن فرز العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية:

- تحليـل النظم Organization Analysis
- تحليـل العمـل Job Analysis
- توصيـف العمل Job Description
- توصيف الأفـراد Man Specifiction

[والعناصر السـابقة هي أيضا جزء من عـملية تخطيط الموارد البشـرية، الأمر الذي يؤكد الترابط الوثيق بين عمليتي التخطيط والتنمية].

- الاسـتـقطـاب Recruitment
- الاخـتـيـار Selection
- التـعـيـين Placement
- الإشـراف / القـيـادة Supervision / Leading
- الحـفـز والتـشـجـيع Motivation
- تقـيـيم الأداء Appraisal
- التـدريـب Training
- إعـادة التـأهـيل Rehabilitation
- التـرقـية (التـرفـيع) Promotion

تلك العناصر تتداخل وتتكامل وتتفاعل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر.

والتصور العام لتسلسل عناصر عملية تنمية الموارد البشرية يمكن عرضه على النحو التالي:

- إنه في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الإدارة المسئولة مواصفات الفرد [الأفراد] المطلوب لأداء عمل محدد.
- بناء على ذلك تتجه الإدارة إلى سوق العمل [محلي وخارجي] بحثا عن المصادر التي يمكن أن يتوافر بها الأفراد بالمواصفات المطلوبة [وفي هذا الصدد تعتبر المنشأة ذاتها جزءاً من السوق الذي يمكن أن يوجد في جانب منه بعض الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها].
- وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يبدون رغبتهم [أو استعدادهم] للعمل في القطاع الباحث من عاملين [الذي توجد به وظائف شاغرة يريد ملئها].
- ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار [أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد أنسبهم وأكثرهم احتمالاً للنجاح في أداء العمل المطلوب] ويركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد منها:

  - التعليم.
  - الخبرة.
  - مواصفات الشخصية Personality.
  - التركيب النفسي للفرد [الدوافع، الاتجاهات، الإدراك، التوازن].
  - التركيب الاجتماعي للفرد [الأصول الاجتماعية، العادات والتقاليد].
  - الاهتمام في العمل.
  - القدرات والمهارات.

- وبانتهاء الاختيار إلى أفراد معينين يصير تعيينهم أي إسناد مهام وظيفة محددة لهم [الأساس أن تكون متناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم]، وهنا تجدر الإشارة إلى

أن عملية التعيين يساء فهمها عادة وتنحصر في استكمال الأوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية، ولكن الأهم في معنى التعيين أن تسند إلى الفرد المهام الوظيفية التي كان اختياره من أجل القيام بها.

- وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه [رؤسائه] في العمل والذي يعتبر بمثابة التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف.

إن الإشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيراً من مواطن الخطأ والزلل، وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد.

- ويواكب القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع، أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.

- ولابد من أن ترتكز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر التنمية المهمة التي تكشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تنير الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبيات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات.

- ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق أياً من الأغراض التالية:

أغراض التدريب

- تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل وأساليبه ومتطلباته.
- تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل مهارات وقدرات الفرد وأسلوب أداء العمل.
- تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل التركيب السلوكي للفرد بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وإدراكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرءوسين.

- وفي أحيان تكون تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها [أي إكسابها مهارات أو قدرات أو معارف جديدة ومختلفة تكون مطلوبة لنوع آخر من العمل أكثر تناسباً مع الفرد وميوله أو رغباته، أو يكون عملاً بديلاً عن عمل آخر لم يعد متاحاً لسبب أو آخر] مثال ذلك إعادة تأهيل المحاسبين الذين اعتادوا أعمال الحسابات وفقاً للنظم اليدوية التقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الآلية باستخدام الحاسبات الإلكترونية.
- وتأتي الترقية في قمة أعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يناسب وظيفة أعلى.

٣ . سياسات وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

من واقع تحليلنا لعملية تنمـية الموارد البشرية يمكن أن نحصـر أهم السياسات والإستراتيجيات ذات العلاقة ونبين أهميتها ودور الإدارة العليا في تطبيقها:

- سياسات وإستراتيجيات الاستقطاب.
- سياسات وإستراتيجيات الاختيار.
- سياسات وإستراتيجيات التعيين.
- سياسات التقييم.
- سياسات التدريب.
- سياسات الترقية.
- سياسات إعادة التأهيل.
- سياسات التعويض المالي والمعنوي.

وسنتناول كلا منها بالعرض في إيجاز على النحو التالي:

سياسات وإستراتيجيات الاستقطاب

يقصد بذلك المبادئ والأساليب التي تتبعها الإدارة العليا المسئولة لضمان الحصول على النوعيات المطلوبة من الأفراد. وعملية الاستقطاب هي في الأساس نشاط إيجابي تتوجه به الإدارة إلى أسواق العمل المحتملة [محلياً وخارجياً] للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها، ثم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات واتخاذ إجراءات حث الأفراد على السعي إلى طلب العمل.

الواقع في الإدارة العربية إهمال واضح لعملية الاستقطاب

ويمكن القول أن نجاح عمليات الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة التي تحدثنا عنا سابقاً، وتعالج سياسات وإستراتيجيات الاستقطاب قضايا مهمة منها:

- أي الأسواق نبحث فيها عن العمالة؟
- أي قطاع في السوق نركز بحثنا فيه؟
- كيفية تجميع المعلومات الصحيحة عن حالة العرض من القوى العاملة في سوق العمل؟
- من يتولى أعمال الاستقطاب، وكيف ومتى؟

سياسات وإستراتيجيات الاختيار

تتضمن هذه السياسات معالجة لنقاط مهمة منها:

- ما هي معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل وظائف المنشأة؟
  - التأهيل العلمي أم الخبرة العملية؟
  - التخصص الدقيق أم الإحاطة بفروع مختلفة من الخبرات والمعارف؟
  - التفوق المهني أم التميز الإداري؟
  - الجنسية، النوع، العمر .... هل هي أسس في الاختيار؟

- **ما هي الأساليب الأفضل [والأدق] في المفاضلة والاختيار؟**
- اختبارات شفهية، تحريرية، عملية. . .
- مقابلات شخصية.
- تجربة الفرد في العمل فعلاً.

- **ما هي المستويات التي لا يجوز النزول عنها حين المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف المنشأة؟**
- **ما هي معايير تقييم سلامة ودقة الاختيار؟**
- **الموازنة بين الرغبة في التدقيق أثناء الاختيار والتمحيص الشديد من جانب، وبين ضبط تكلفة عملية الاختيار واقتصادياتها من جانب آخر.**
- **من يشارك في عملية الاختيار؟ هل تتم مركزيا أم لامركزياً؟**

سياسات وإستراتيجيات التعيين

من المشاهد أن آفة إدارية شائعة في الوطن العربي هي إسناد الوظيفة إلى غير المختصين أو غير الأكفاء، وبرغم ما قد يُصرف في عمليتي الاستقطاب والاختيار من جهود وأموال ووقت، إلا أن الالتزام بإسناد العمل إلى الشخص الجدير به قد لا يتحقق [أطباء يعهد إليهم بأعمال إدارية، مهندسون يعهد إليهم بأعمال حرفيين، محاسبون يشغلون وظائف في إدارات شئون العاملين، قانونيون يعملون في مجالات المبيعات والمشتريات وهكذا. . .].

لذلك تبدو أهمية وجود سياسة صريحة وإستراتيجية معتمدة لضمان إيجاد الفرد في الوظيفة التي تتوافر فيه شروط شغلها والتي يكون احتمال نجاحه فيها أكبر. وتسهم تلك السياسة في إلقاء الضوء على الشروط والأوضاع التي تبرر التدخل من جانب الإدارة العليا لإعادة توزيع القوي العاملة لضمان استمرار التناسب بين متطلبات الوظائف ومواصفات شاغليها.

والفرد حين يعين لأداء عمل إنما يكون في الأساس واحداً من مجموعة عاملين، لذا يصبح تكوين فرق [مجموعات] العمل على أسس سليمة أمراً مهما في

نجاح الفرد في عمله، إذ يمثل فريق العمل جماعة من الأفراد من المفروض فيهم أن يتعاونوا على إنجاز عمل معين تتوزع فيما بينهم مسئولياته بدرجات متباينة.

ولذلك فإن حسن اختيار الأفراد ليس كافيا لضمان إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ولكن الأهم هو حسن تشكيل فرق العمل بحيث تتوافر فيها الشروط التالية:

- تجانس الخبرات والمهارات بحيث يتشكل فريق عمل يتميز بالانسجام بين أعضائه.
- تقارب المستويات الاقتصادية والاجتماعية.
- تقارب العمر.
- تقارب الاهتمامات والأفكار بحيث يتحقق للفريق الترابط والتكامل.

إن النجاح في خلق فريق يعمل بروح الفريق فعلا Team Spirit هو خطوة أساسية في نجاح المنظمة.

سياسات التقييم

وهي من أهم أركان الإستراتيجية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية، إذ تحدد الأساس والمعايير للحكم على كفاءة الفرد في أداء عمله [وهو الهدف الأساسي الذي من أجله تم توظيفه في المقام الأول]، ومن ثم تكون سياسة التقييم عاملاً مهماً في حسن توجيه باقي السياسات. فنتائج تقييم الأداء تلقي الأضواء على ما يلي:

- سلامة ودقة عمليات الاستقطاب.
- سلامة ودقة عمليات الاستقطاب.
- مدي سلامة وكفاية وموضوعية عمليات الإشراف والتوجيه التي يحصل عليها الفرد أثناء أدائه لعمله
- مدى صلاحية الفرد للترقية [أو النقل] إلى وظائف أخرى [على مستوى أعلى أو في نفس المستوى الوظيفي].

ومن المشاهد أن أساليب التقييم في حاجة إلى دراسة مستمرة وتطوير يستهدف ضبط النتائج وإعلاء الناحية الموضوعية وإبعاد العنصر الشخصي إلى أدنى حد ممكن.

- إلى أي مدى تصل الممارسة الفعلية لعمليات التقييم إلى ذلك المستوى المستهدف من الدقة والموضوعية؟

ولاشك أن قضايا مهمة لابد أن تتصدى لها سياسات التقييم حتى يتحقق عنها النتائج الإيجابية المستهدفة منها:

- من يتولي التقييم؟ وما هي ضمانات وحدة التقييم وتعادل النتائج بين قطاعات التنظيم المختلفة؟
- مدي مشاركة الأفراد الخاضعين للتقييم في عملية التقييم؟
- مدي ثبات واستقرار نتائج التقييم؟
- وسائل المراجعة للكشف عن احتمالات التحيز في عمليات التقييم؟

- سياسات التدريب

إن التدريب هو أحد الأساليب الشائعة في محاولة تنمية الموارد البشرية، وفي أحيان كثيرة يساء استخدام التدريب بحيث لا يتحقق عنه النتائج المرغوبة، بل وقد يؤدي إلى نتائج سالبة تضر بكفاءة العاملين وإنتاجيتهم، لذا فإن وجود سياسات واضحة للتدريب يعتبر شرطا أساسيا لإمكان استخدامه كعنصر مهم في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمنشأة.

ولابد لتلك السياسات من معالجة القضايا التالية:

- من الذين يستفيدون بالتدريب؟ وكيف يتم تحديدهم؟
[قضية تحديد الاحتياجات التدريبية].

- كيف ومتى يتم التدريب وما هو محتوى العملية التدريبية وأساس اختيارها وتجميعها؟

[قضية تصميم العملية التدريبية].

- كم ينفق على التدريب وما هي أسس تحديد الموازنات المخصصة للتدريب، وكيف يمكن قياس العائد من هذا الإنفاق على التدريب؟

[قضية اقتصاديات التدريب]

- من الذي يتولي التدريب وما هي الشروط الواجب توافرها فيهم وكيف يمكن إعدادهم وتدريبهم؟

[قضية إعداد المدربين]

- كيف يمكن قياس النتائج المترتبة على التدريب من حيث تحسن الأداء أو ارتفاع الإنتاجية أو تعديل سلوك العمل؟

[قضية تقييم التدريب]

لكي تتحقق فعالية التدريب، لابد من :

- **ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد.**
- **اقتناع الفرد بجدوى التدريب.**

المشكلة في مفهوم الترقية في التطبيق العملي في معظم [إن لم يكن جميع] الوطن العربي هي انحصار ذلك المفهوم فيما يسمي «الترفيع» بمعنى نقل الموظف من وظيفة في مستوى تنظيمي أدنى إلى أخرى في مستوى تنظيمي أعلى. وغالبا ما يكون الأساس في تقرير تلك النقلة الوظيفية هو الأقدمية في الوظيفة الأدنى. ويغيب عن ذلك التطبيق السالب أمران مهمان:

الأول

عدم تحري الدقة دائما في التيقن من توافر شروط ومتطلبات ومقومات النجاح في الوظيفة الأعلى فيمن يرقى إليها، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور ما يسمى «بمبدأ بيتر» Peter's Priniciple [يظل الفرد يصعد إلى أعلي إلى أن يصل إلى وظيفة يفشل فيها لافتقاده الشروط والمتطلبات اللازمة لها فيبقي مكانه فيها. أي يستقر في الوظيفة التي فشل فيها حيث لا يوجد مبرر لتصعيده إلى وظيفة أخرى].

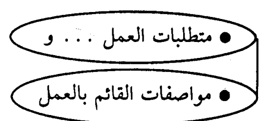
الثاني

افتقاد مفهوم تخطيط التقدم الوظيفي Career Planning بمعنى رسم دورة الخدمة المناسبة للفرد والتي يتحرك فيها أفقيا [في نفس المستوى التنظيمي] ورأسياً [بين مستويات متتالية] داخل التنظيم وخارجه لكي تكتمل له الخبرات والشروط التي تؤهله للوصول إلى وظيفة [أو وظائف] عليا أخذاً في الاعتبار مؤهلاته وخبراته وتخصصه.

وسوف نلحظ أن تخطيط التقدم الوظيفي يواكبه تخطيط التدريب بحيث يحصل الفرد على الجرعات التدريبية المناسبة في مراحل محددة من تقدمه الوظيفي، كما يتناسق الأمران [التدريب والتقدم الوظيفي] مع باقي عناصر ومكونات خطة تنمية الموارد البشرية.

سياسات إعادة التأهيل

تحدث ظروف كثيرة، وتنشأ متغيرات عديدة تمارس تأثيراتها التي تؤدي إلى نتيجة هامة فيما يتصل بكفاءة استخدام الموارد البشرية . . . تلك النتيجة هي اختلال العلاقة [التوازن أو التناسب] بين:



الأمر الذي يجعل استمرار الفرد في أداء نفس العمل بذات الأسلوب غير مجد وغير كفء، ولذا لابد من إعادة التوازن إلى هذين العنصرين الأساسيين، وهذا ما يسمى بإعادة تأهيل الموارد البشرية [لاحظ مثلا عمليات إعادة التأهيل الناشئة عن شيوع استخدام الحاسبات الآلية وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي جعلت كثيراً من العاملين في مواقع عمل كثيرة غير متناسبين مع آليات العمل الجديدة، ومن ثم تكون إعادة تأهيلهم لكي يتعرفوا على تلك الآليات الجديدة، ويتقنوا استخدامها هو البديل الوحيد عن فصلهم من وظائفهم].

سياسات التعويض المادي والمعنوي

ولو أن المبدأ القائل أن الإنسان لا يعمل من أجل الأجر فقط هو مبدأ صحيح إلا أن الصحيح أيضا أن الإنسان غير مستعد للعمل بدون أجر مجز وعادل كما يتصوره هو. إذن قضية الرواتب والمكافآت والعوائد المالية عموماً التي تقدمها المنشأة تمثل عنصراً حاكماً في نجاح أو فشل خطط تنمية وحسن استخدام الموارد البشرية. والشائع أن تكون مستويات الرواتب وما في حكمها لوظائف القطاع الخاص هي أعلى من مثيلاتها في القطاع العام [ولكن قد يعوض عن هذا درجة أعلى من الضمان الوظيفي والاستقرار في العمل الحكومي].

وفي جميع الأحوال يكـون تحديد الرواتب المناسبة أمراً مهمـاً ينبغي أن تفرد له الإدارة العليا جـانباً مهماً من اهتـمامها إذا أرادت أن تحصل مـن الموارد البشرية على عطاء وإنجاز.

ومن عناصر هذا الموضوع:

- أسس تحديد الرواتب [نظم تقييم الوظائف].
- أساس استحقاق الراتب [أهمية العمل، أهميـة العامل أم الشهادة الحاصل عليها، أم جنسية العامل مثلا].
- ضوابـــط تحريـــك الرواتـــب.
- الحدود الدنيا والقصوى للرواتب.
- ملحقات الرواتب [مكافآت، علاوات، حوافز مالية...].

كما يتكامـل مع قضية التعـويض المادي، مسألة التعـويض المعنوي للعاملين [الاحترام، التـقدير، الشعور بالأمان الوظيـفي، الشعور بأهمية العـمل، الانتماء، الاستقرار، تناسب وتجانس مجموعات العمل].

٤ . الوسائل والأدوت المعاونة في إدارة الموارد البشرية

تمتك الإدارة المعـاصرة مجـموعـة من الوسائل والأدوات التي يمكن بـحسن تنفيذها أن تصل بهـا إلى نتائج باهرة في حسن استخدام الموارد البـشرية والحصول منها على أعلى إنتاجية ممكنة:

- القـــيـــادة — Leadership
- الاتـصـــالـيـــة — Communication
- الـدافـــعـــيـــة — Motivation
- المـشـــاركـــة — Particiation
- التـشـــجـيع علـى الابتكار — Creativity
- خلـق فـــرق العـــمل — Team Work
- ربط الفرق بـبـعضهـا البعض — Networking
- تنمـيـة الإحسـاس بالجـودة — Total Quality
- تحمـيل المسئولية والتـفويض — Delegation
- زرع روح المبادرة والأعـمال — Entreprenuership

إن استخدام هذه الأساليب، بالإضافـة إلى حسن التنظيم والتحديد السليم للوظائف ومتطلباتها ينعكس جميعا على كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية.

إن ناتج استخدام الإدارة للأساليب السابقة سوف يحقق التالي

- اختيار أنسب العناصر للعمل.
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية [المناخ المناسب].
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- توفير الاتصالات الفعالة [أي التدفق اللازم من البيانات والمعلومات].
- توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم.
- إشراك الأفراد [كل بحسب مجال عمله] في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم وتنفيذه.
- التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين.
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء.
- توضيح الاختصاصات وتحديد المسئوليات.

إن السبيل إلى حسن استخدام العنصر البشري في العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الإنساني.

ومن ثم نصل إلى الاستنتاج الرئيسي وهو:

«حتمية دراسة وفهم السلوك الإنساني في مواقع العمل حتى تتوافر للإدارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك، وبالتالي تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها في الاتجاهات المحققة للأهداف العامة»

المدير [المسئول المباشر] هو في الحقيقة أهم عناصر عـملية تنمية الأفراد، فهو الأقـرب إلى مـلاحظة السلوك الـفـعلي والأقـدر عـلى كـشف إمكانـات الفـرد ومشكلاته، وبالتالي فـهو أقدر على تحديد متطلبات تنمـية قدراته، ويمكن أن تحدد المهام التي يقوم بها المدير في عملية التنمية على النحو التالي:

- المشـاركـة في اختـيـار الفـرد وإسناد العـمل الملائم له [الخطـوة الأولى الصحيحة في تنمية الفرد].
- متـابعة الأداء الفعلي وتقـييم مسـتواه وبالتالي إعطاء التـوجيه والمسـاعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
- الكشف عن الاحتياجات الـتدريبية للفرد [المجـالات التي يحتاج فـيها إلى مساعدة خارجية لتحسين أدائه أو تطوير سلوكه].
- التدريب أثناء العمل، إعطاء القدوة للفـرد في كيف يؤدي عمله، وما هو نمط السلوك المفترض أن يلتزم به.
- استـخدام نظم الثـواب والعقـاب لتوجيـه السلوك الفعلـي في الاتجاهات السليمة.

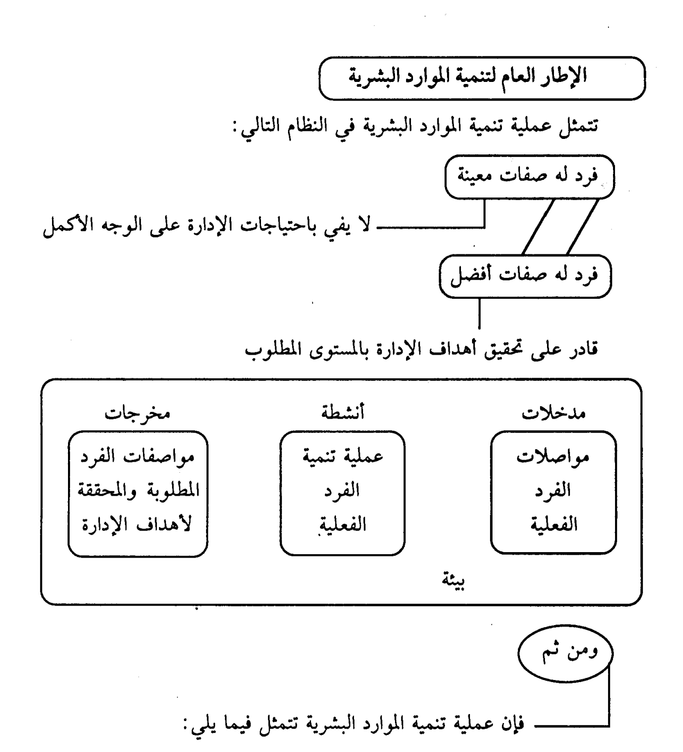
تدريب

١ - يرى بعض الخبراء أن تطوير شركات الأعمال العامة ورفع كفاءة الأفراد بها لا يتحقق إلا بالتخلص من العمالة الزائدة، ويرى آخرون أن الاستغناء عن العاملين ليس ضروريا حيث إنه من الممكن إحداث تطوير في الإنتاج وتحسين الكفاءة بدون المساس بالموارد البشرية العاملة.

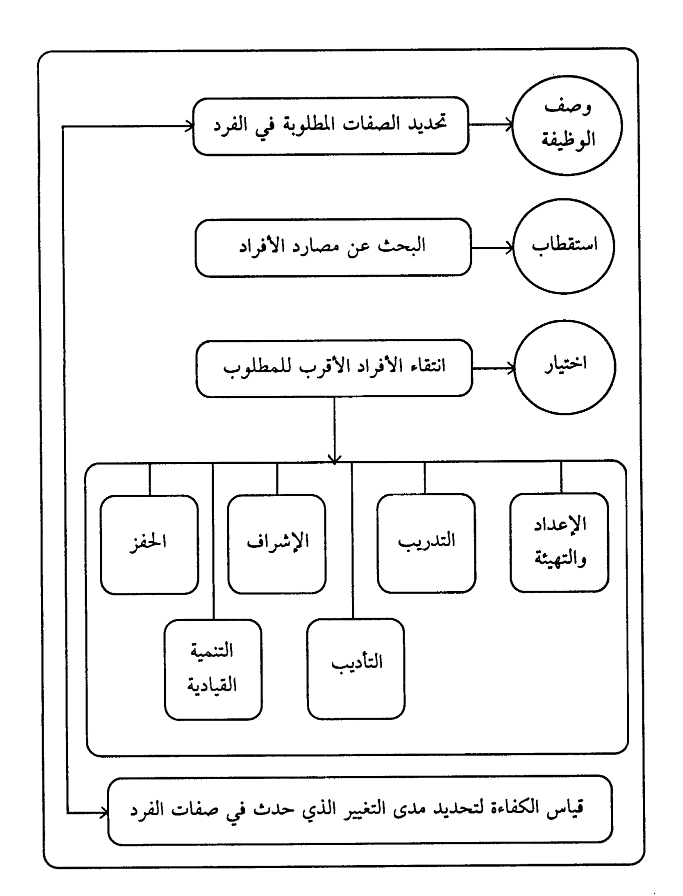
٢ - إذا عهد إليك بإدارة إحدي الشركات التي تعاني من خسائر مالية وتدهور في الإنتاجية، ما هي أهم الإجراءات التي تتخذها لتحسين الأوضاع من خلال التعامل مع الموارد البشرية؟

٣ - ما هي في رأيك أهم سمات ومقومات الإدارة المتفوقة، وما هي أهم سياسات الموارد البشرية التي تتبعها تلك الإدارة؟

عملية تنمية الموارد البشرية



فإن عملية تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:



شكل رقم [١/١١]

عملية تنمية الموارد البشرية

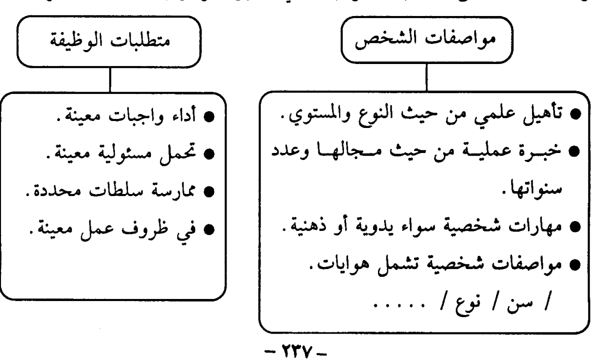
١. الاختيـار

مفهوم عملية الاختيار

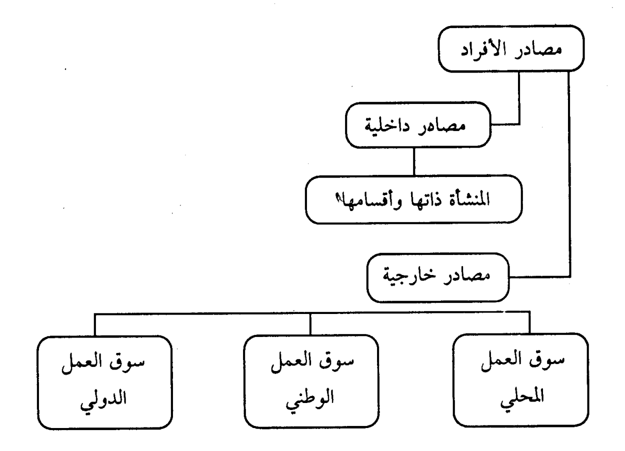
● تهدف الإدارة إلى تحـقيق معدلات مـتزايدة من الكفاءة الإنتاجـية، وتمثل وظيفة الاختـيار عنصراً مهماً في خطة تنميـة الموارد البشرية، إذ تحدد الخطة أنواع وأعداد الموارد البـشرية اللازمة لتحـقيق هدف الكفاءة الإنتـاجية، وتعمل وظـيفة الاختـيار على وضع تلك الخطة موضع التنفـيذ. وبالتالي فـإن عاملاً أساسـياً من عوامل نجاح تنمية الموارد البشرية هو مدي توفيق الإدارة في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة.

وظيفـة الاختـيار هي العـملية التي بمقـتضـاها تستطيع الإدارة أن تـفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حـيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل. بمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقـيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل.

ولا تهدف عملية الاختيـار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع مـتطلبات الوظيـفة فـقط، ولكنهـا تهدف إلى تحـقـيق أكبـر قدر من التـوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، أي تحقيق التوافق بين هاتين المجموعتين:



وبقدر نجاح عملية الاختيار في تقريب الفجرة بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، يكون ذلك دليلاً على احتمال نجاح الفرد في عمله، ومن ثم تحقيق إنتاجية أعلى. وتبدأ عملية الاختيار بالبحث عن مصادر الأفراد:



تحدد العوامل التالية أي المصادر تلجأ إليها الإدارة:

- نوع العمل المطلوب شغله وأهميته.
- درجة توافر الكفاءات والتخصصات في الأسواق الأقرب.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في سوق العمل.
- الرغبة في الحصول على مستويات أفضل من الأفراد.
- ضمان السرعة في شغل بعض الوظائف التي تخلو فجأة بدون أن يتم إعداد من يشغلها.
- الرغبة في تطعيم المنظمة بأفكار ووجهات نظر جديدة ومختلفة عن الأفكار ووجهات النظر السائدة وذلك لضمان التجديد والابتكار.

وفي كثير من الأحيان تلجأ المنظمات إلى استقدام العمالة اللازمة من الأسواق الخارجية [الدولية] التي تتصف بكثافة سكانية عالية وبالتالي تمثل مصدرا رخيصاً للموارد البشرية.

تسعى الشركات عادة إلى تحقيق التعادل بين النفقات التي تتحملها في سبيل البحث عن طالبي العمل، وبين العائد الذي تتوقع الحصول عليه من هؤلاء الأفراد في شكل إنتاج.

من ناحية أخرى يقصد بالمصادر الداخلية للأفراد شغل الوظائف الخالية عن طريق النقل والترقية من داخل المنظمة.

ولاشك أنه إذا توافرت العناصر والكفاءات المطلوبة داخل المنظمة، فإن عملية الاختيار والتعيين تصبح أقل نفقة وجهدا، وفي تلك الحالة تحقق الإدارة الفوائد التالية:

- معرفة الأفراد لظروف وإمكانيات وأهداف وسياسات المنظمة تجعلهم أكثر قدرة على تفهم العمل وأكثر كفاءة في الأداء نظرا لسابق خبرتهم بالتنظيم.

- أن تناسب الشخص مع الوظيفة لا يمكن الحكم عليه تماما إلا من خلال الحكم على عمله، وارتباط الفرد بالعمل السابق مع المنظمة يتيح فرصة للإدارة للحكم على مدى ملاءمة الفرد للوظيفة أو العمل المقترح نقله إليه، وذلك على العكس من حالة اختيار شخص من خارج المنظمة حيث إن هذا الاختيار يعتمد على بيانات ومعلومات يعطيها الفرد عن نفسه قد تكون غير صحيحة، وعلى نتائج اختبارات قد لا تثبت صلاحيتها في الكشف عن أصلح العناصر فضلا عن أن ترقية الأشخاص من الداخل لشغل المناصب الأعلى التي تخلو بالمنظمة له أثر مهم كحافز على العمل وعامل في رفع الروح المعنوية للأفراد.

مصادر اختيار الأفراد:

المصادر الداخلية:

- الترقيات.
- التحويل أو النقل.
- الموظفون السابقون.

المصادر الخارجية:

- سوق العمل المحلي أو الدولي.
- مكاتب أو وكالات التوظيف الخاصة.
- الجامعات.
- الشركات الاستثمارية.
- الجمعيات المتخصصة.
- مكاتب التوظيف الحكومية.
- المدارس.
- الطلبات الشخصية.
- النقابات.
- المؤسسات الدينية والاجتماعية.

خطوات عملية الاختيار *

١ - تحديد الوظائف المطلوب شغلها.
٢ - تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة.
٣ - تحديد المصدر الذي نبحث فيه عن الشخص المطلوب.
٤ - الإعلان عن الوظائف الشاغرة:

في حالة المصادر الداخلية	في حالة المصادر الخارجية
نشرة داخلية	إعلان في الصحف

٥ - استقبال طالبي العمل:

بعد الإعلان [وأحيانا بدون] يرد إلى المنظمة عدد من طالبي العمل فيتم إعطاؤهم معلومات عنها وسياستها ودورها وبالتالي تصفية المتقدمين الذين لايجدون الميل الكافي للعمل وإفساح فرصة أكبر للأصلح.

٦ - ملء طلبات الاستخدم:

أهم البيانات الموجودة في طلب الاستخدام:

١ - بيانات شخصية: الاسم / العنوان / تاريخ الميلاد / الحالة الاجتماعية / مقر السكن. ومن خلال هذه البيانات نستطيع الحكم هل الشخص يصلح للوظيفة أم لا.
٢ - البيانات الخاصة بالتأهيل العلمي نوعه / مستواه / درجاته العلمية / تاريخها. ومن خلال هذه البيانات تستطيع إدارة الأفراد اختيار الأفضل من بين المتقدمين.
٣ - البرامج التدريبية التي حصل عليها ومكانها ومدتها وتقديره فيها وتاريخها وذلك إذا كان التدريب له علاقة بالعمل.

* راجع ملحق رقم ٤ عن عمليات التوظيف الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت.

٤ - الخبرات السابقة [التدرج الوظيفي].

الوظيفة	الجهة	التاريخ	الأجر	سبب ترك الوظيفة	ملاحظات

وهذا يوضح مدى استقراره في الوظائف، أي مدي بقائه فيها وأسباب تركه للوظيفة.

٥ - أسئلة خاصة بالرغبات والميول الشخصية وهي توضح مدى تقبله وتفاعله مع الوظيفة.

٦ - أسئلة تتعلق بالنواحي الصحية [إصابة / عمليات جراحية] توضح مدى قدراته على القيام بأعباء الوظيفة. وترفق مع هذه البيانات المستندات اللازمة والأشخاص والجهات التي يمكن التثبت منهم عن صحة هذه البيانات. وذلك للتأكد من صدق المتقدم واستكمال الناحية الخاصة بالصلاحية للوظيفة.

إن البيانات الموجودة في طلب الاستخدام على جانب كبير من الأهمية. وكلما كان هناك تحليل وتقييم لهذه البيانات أصبحت عملية الاختيار أكثر كفاءة.

٧ - المقابلة المبدئية:

وتهدف إلى التأكد من توافر شروط شغل الوظيفة في المتقدمين قبل الدخول في إجراءات الاختبار.

٨ - الاختبار:

إن الهدف من عملية الاختبار هو الكشف عن مدى صلاحية الفرد للنجاح في أداء العمل. لذلك تلجأ إدارة الأفراد الحديثة إلى مجموعة من الاختبارات الموضوعية و النفسية التي تهدف إلى وصف قدرات الشخص وإمكانياته والتنبؤ باحتمال نجاحه في أداء عمل معين؛ لذلك يجب اختيار الأختبار المناسب.

وتقوم فكرة الاختبارات على فرضين أساسيين:

١ - إن المهارات والقدرات الإنسانية المختلفة موزعة على الأفراد توزيعا يقرب من التوزيع الطبيعي. وتحاول الاختبارات الكشف عن الأقلية الممتازة.

٢ - هناك ارتباط بين توافر درجة معينة من المقدرة وبين احتمالات النجاح في العمل.

وهناك العديد من الاختبارات منها:

١ - اختبارات الذكاء / الميول والاتجاهات / الاستعدادات.

٢ - اختبارات تكشف عن المهارات والقدرات.

٣ - اختبارات نمط التعامل مع الآخرين.

ولا تحاول اختبارات الاختيار الكشف عن التميز المطلق بل التميز الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة.

٩ - استكمال خطوات قانونية لإكمال عملية الاختيار مثل الفحص الطبي وهو يجري حسب أهميته إما أن يتم قبل الاختبارات مثل الكليات العسكرية لأهمية اللياقة أو يتم بعد توافر جميع المقومات اللازمة للوظيفة. وهذا يتوقف على أهمية اللياقة الصحية وعدد العاملين المتقدمين.

١٠ - فترة الاختبار:

حيث يوضع الفرد تحت الاختبار لمدة تترواح بين ٣ و٦ أشهر، وتتم ملاحظة الشخص أثناءها وتسجيل الملاحظات، وفي نهايتها إما أن يصلح للتعيين كموظف دائم أو إما تنهي خدمته أو تجدد فترة الاختبار. وفترة الاختبار مقياس لأمرين:

١ - مدى صلاحية الشخص لأداء الوظيفة.

٢ - مدى سلامة إجراءات الاختيار.

١١ - اختبار سلامة إجراءات الاختيار.

إن عملية الاختيار تعتبر استثماراً، وتلقى عناية كبيرة في المنظمات المتطورة فالاختيار الكفء يحقق النتائج الإيجابية التالية:

١ - إنتـــاجـــيـــة أعـلى فـي الـوظـيـــفـــة.
٢ - تكلفـة أداء أقل لأن أخطاء الشخص أقل والوقت المستغـرق في الأداء أقل.
٣ - قلة الاحـتياج إلى التـدريب الأولى [الإعداد]. ومن ثم انخفـاض التكاليف.
٤ - ســهــولـة الإشــراف والـتــوجــيــه.
٥ - تـقـل الحـــاجـــة إلــى الـرقـــابـة.

وبالتالي يمكن ترجمة كفاءة الاختيار إلى أرباح أكثر

وقبل أن تبـدأ عملية الاخـتيار ينبغي أن تحـدد شروط التعـيين حسب النظم المتبعة ومنها عادة:

- شـــرط الجـنســيـــة.
- شـرط حـسن الـسـيـرة والسـمـعـة.
- شرط عـدم سبق الحكم عليـه بعقوبـة جنائية.
- شـرط عـدم سـبق الفـصل من الخـدمـة.
- شرط اجـتياز الاختـبارات التي تعقدها الجـهة.
- شـــرط الـلـيـــاقـــة الصـحـيـة.

نموذج تطبيقي

كيف تختار الأفراد لشغل الوظائف؟

تعريف:

اختيار الأفراد عملية منظمة وموضوعية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة للتأكد من توافر المواصفات والشروط اللازمة لأداء الوظيفة من جانب، وتحديد أكثر الأفراد ملاءمة لشغل الوظيفة، أي أكثرهم احتمالا للنجاح في أداء العمل من جانب آخر. ولأداء عملية الاختيار على الوجه الأكمل اتبع الخطوات التالية:

١ - راجع وصف الوظيفة المطلوب شغلها وتعرف بدقة على أهم ما فيه من معلومات وهي:

- طبيعة الوظيفة وأهدافها.
- موقع الوظيفة في التنظيم.
- الواجبات والمهام التي تتضمنها.
- الصلاحيات المخولة لشاغل الوظيفة.
- المسئوليات التي ترتبط بالوظيفة.
- المواصفات والشروط المحددة فيمن يشغل الوظيفة.

٢ - راجع الخطوات التي اتبعت في الحصول على المرشحين لشغل الوظيفة، وتأكد من أن المصادر التي جاءوا منها هي الأنسب بالنسبة لطبيعة الوظيفة:

- هل تم إعلان بالصحف لطلب موظفين؟
- هل تم ترشيح الأفراد بواسطة بعض العاملين بالمنظمة؟
- هل تقدم الأفراد من تلقاء أنفسهم بطلب التعيين؟
- هل تم طلب المرشحين من جهات توظيف متخصصة؟
- هل تم طلب أسماء المرشحين من جهات تعليمية وتدريبية متخصصة؟

٣ - ادرس الأوراق التي تقدم بها المرشحون لتحديد مدى توافر الشروط الضرورية في شغل الوظيفة وأهمها:

● شرط النوع [ذكر / أنثى].
● شرط الجنسية [إذا كان واردا].
● شرط السن والحالة الصحية.
● شرط الخبرة في مجال الوظيفة.
● شرط الخبرة في مجال عمل المنظمة.
● شرط التأهيل العلمي.
● شروط أخرى خاصة بالوظيفة.

٤ - استبعد كل المرشحين الذين لا تتوافر الشروط المطلوبة فيهم بعد دراسة الأوراق المقدمة منهم.

٥ - أعد برنامجاً للاختبارات لكي تكشف عن قدرات ومهارات المرشحين وذلك بحسب نوع الوظيفة. وقد تكون الاختبارات:

● اختبارات تحريرية موضوعية [أي في موضوع تخصص الوظيفة].
● اختبارات عملية موضوعية [أي في موضوع تخصص الوظيفة].
● اختبارات نفسية [للتعرف على الاتجاهات والميول].

٦ - اتخذ إجراءات الكشف الطبي لمن اجتاز الاختبارات السابقة.

٧ - حدد من اجتاز الاختبارات السابقة، وأعد للمقابلات الشخصية التي تهدف إلى التعرف المباشر على شخصيات المرشحين والكشف عن الصفات الشخصية والنفسية التي يصعب الكشف عنها في الاختبارات السابقة [مثل سلامة النطق، الميل إلى الإسهاب في الحديث، الخجل والانطوائية..].

٨ - رتب من اجتاز الاختبار الشخصي ترتيباً تنازلياً بحيث يأتي في أول القائمة أحسن المرشحين.

٩ - اعرض نتيجة الاختبارات على الرؤساء المباشرين الذين سيعمل المرشح تحت رئاستهم لاستطلاع آرائهم في سلامة الاختيار.

١٠ - استصدر قرار التعيين من السلطة المختصة بالنسبة للمرشح الأول.

١١ - تابع تقارير قياس كفاءة الأداء للمرشح خلال فترة الاختبار للتأكد من سلامة قرار الاختيار.

٢. القيادة والإشراف

تمثل القيادة حلقـة مهمة في خطة تنمية الموارد البشـرية، فالقائد الإداري بما يتبـعه من أساليب قـيادية يستطيع أن يحـدث تأثيراً في أسلوب أداء الفـرد وبالتالي فإن:

القيادة

- تقلل الفجوة بين السلوك الفعلي للفرد وبين السلوك المستهدف.
- توجه الفـرد إلى أنماط وأساليب جـديدة للسلوك [الأداء] تتفق مع أهداف الإدارة.
- تنمي روح التعاون بين مجموع العاملين وتخلق روح الفريق.

∴ القيـادة عنصر إيجابي حـاسم يمكن أن يلعب دوراً مهمـاً في تحقيق تنمـية المورد البشري.

ولكن

يمكن أيضاً أن تكون للقيادة آثار سالبة على الموارد البشرية

وذلك يتوقف على نمط القائد !

أنماط القيادة

القيادة القسرية: يطبق المشرفون فيها مبدأ التخويف كحافز على العمل.
- لا تزال بعض المؤسسات تدير بهذه الطريقة حتى الآن.
- هذه الطريقة ليست قيادة أشخاص. ما هي؟

القيادة الميكانيكية: كأن ينظر إلى الأشخاص بنظرة مماثلة للآلات والماكينات حيث يعتقد القائد أن دوره يقتصر على توفير الشروط المادية لزيادة الإنتاج (العمل المناسب - الحرارة - الرطوبة - الاستراحات ... الخ).
- لقد تبين أثناء الحرب العالمية الأولى أن تحسين الشروط المادية في مصانع الذخيرة قد أدى إلى رفع الإنتاجية.
- هذه السياسة في القيادة غير كاملة ولكنها كانت خطوة على الطريق.

القيادة الإنسانية: رغم الاهتمام الأكبر بتحسين الشروط المادية للعمل فقد ظهرت أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في رفع الإنتاجية. ومن هنا ظهرت أهمية مدرسة العلاقات الإنسانية وكانت مفتاحا للبدء في الاهتمام بسلوك العنصر البشري في التنظيم.

القائد قد يهتم [أو يركز] على العامل أو الوظيفة.

القيادة بالتركيز على العامل مقابل القيادة بالتركيز على الوظيفة

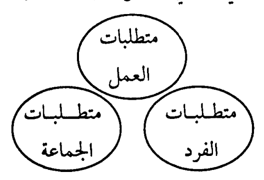
القيادة بالتركيز على الوظيفة	القيادة بالتركيز على العامل
● الوظيفة هي محور الاهتمام في هذا النمط.	● العامل هو محور الاهتمام في هذا النمط.
● تحليل العمل إلى عناصره الأساسية (الخطوات أو الواجبات الرئيسية)	● ترك الأفراد يؤدون واجباتهم بالطريقة التي يرغبون فيها.
● تحديد أفضل الطرق لإنجاز هذه الواجبات التي يجب أن يلتزم بها الفرد في أداء عمله.	● إشعار العمال بأنهم شيء خاص وليسوا آلات ولكنهم مطالبون ببذل الجهد الضروري لتنفيذ واجباتهم في الوقت المحدد.
● تدريب الأشخاص للقيام بالمهام المنوطة بهم حسب الطريقة المختارة.	● يمكن للأفراد أن يشتركوا في اتخاذ القرارات.
● توفير القيادة للتأكد من تنفيذ المهام طبقا للطريقة المحددة.	● مناقشة الأفراد في مشاكلهم تساعدهم على الإنجاز.
● تطبيق مبدأ الحافز المادي الفردي والجماعي	

سؤال

أي النمطين أفضل في تنمية الموارد البشرية؟

- الموازنة بين متطلبات العمل والفرد والجماعة

القيادة الجيدة هي التي تراعي بشكل متوازن الأمور الثلاثة التالية:



تختلف الأنماط المختلفة للقادة في الحياة العملية من حيث درجة اهتمامهم بالناس ودرجة اهتمامهم بالعمل والإنتاج، ويمكن تقسيمهم إلى الأنماط المبينة في الشكل التالي:

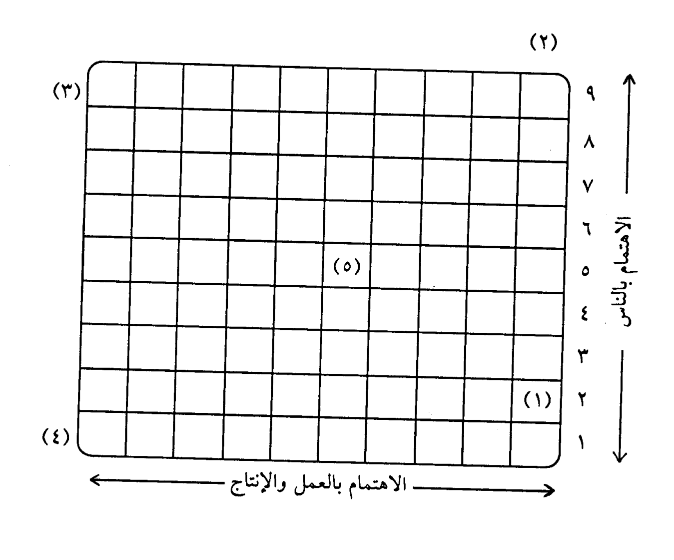
القيادة السلبية التي تعطي اهتماماً قليلاً جداً لكل من الناس والعمل.

القيادة الاجتماعية التي تعطي اهتماماً كبيراً للناس ولا تهتم بالعمل إلا بقدر ضئيل جداً.

القيادة المتنورة وهي الإدارة الفعالة التي تعطي اهتماماً كبيراً ومتوازناً لكل من العمل والناس.

القيادة غير الاجتماعية وهي التي تعطي اهتماماً كبيراً جداً بتفاصيل العمل مع قلة الاهتمام بالناس.

القيادة المتأرجحة هي التي تتأرجح فيما بين الاهتمام بالناس تارة، ثم ما تلبث أن تعود إلى الاهتمام بالعمل.



تدريب

حدد على المنظومة السابقة، مواقع الأنماط الخمسة للقيادة، وبين أيهم أفضل من وجهة نظر التنمية المتكاملة للموارد البشرية

تختلف نظرة القادة إلى العاملين [البشر]

نظرية (س)	نظرية (ص)
نظرة القائد إلى العنصر الإنساني: ١ - يبغض الإنسان العادي العمل ويتهرب منه متى استطاع. ٢ - وبسبب ما جاء في (١) فإن الإنسان يجب سوقه إلى العمل سوقاً ومراقبته وتوجيهه وتخويفه من العقاب لضمان بذله الجهد المناسب لتحقيق أهداف المنظمة. ٣ - يفضل الإنسان العادي أن يقاد ويسيّر ويرغب في تجنب المسئولية وليست له طموحات كبيرة ويبغي الأمان فوق كل شيء. ٤ - يهتم الإنسان العادي بالعائد المادي للعمل بالدرجة الأولى. ٥ - يميل الإنسان العادي إلى قبول الرقابة اللصيقة ولا يستطيع العمل إلا تحت إشراف وتوجيه.	نظرة القائد إلى العنصر الإنساني: ١ - أن بذل الجهد الفيزيائي والنفسي (الفكري) في العمل طبيعي كاللعب والاستراحة. ٢ - لا تشكل المراقبة الخارجية والخوف من العقاب الوسائل الوحيدة للجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ولكن الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي للفرد هما الأساس في خدمة الأهداف التي يلتزم بها. ٣ - الالتزام بالأهداف هو الحافز الأهم في توجيه أداء الفرد لعمله. ٤ - إن القدرة على تطبيق درجة عالية من الخيال والعبقرية والإبداع في حل مشاكل المنظمة موزعة توزيعا عريضا بين الناس وليست محصورة في عدد ضيق. ٥ - إن قدرات الذكاء عند الشخص العادي وفي ظروف الحياة الصناعية الحديثة لم يستفد منها إلا جزئيا.

سؤال

أي النظريتين في رأيك أنسب لبناء وتنمية الموارد البشرية؟
ما النتائج المتوقعة في حالة استخدام كل نمط؟

- هل تعلم ما تتضمنه وظيفتك كقائد؟ أنت مطالب بأداء ما يلي:

١ - معرفة الأهداف، أي أن تكون هناك صورة واضحة عما يجب على الشخص أو المجموعة تحقيقه.

● لا تستطيع قيادة شخص آخر لأداء عمل ما دون معرفة أهدافك أو الغرض من ذلك، ويجب عليك اختيار أهدافك مثل:

- تقديم خدمات ممتازة للزبائن.
- زيادة عدد العملاء [الزبائن].
- ترشيد التكاليف.
- المحافظة على المكان نظيفا أو مرتباً.
- التوثيق الجيد للمعلومات.
- تحقيق إنتاج معين في وقت معين.
- تحقيق جودة معينة.

٢ - معرفة الأشخاص الذين تود الحصول على تعاونهم معك.

على القائد البحث والتقصي عن العوامل التي تحدد مفتاح شخصية كل من مرؤوسيه وهي:

- لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف.
- لكل متطلباته واحتياجاته.
- لكل صفات شخصية ذاتية.
- لكل خلفية خاصة.
- لكل طموحات تختلف عن الآخرين.
- لكل مزاج خاص.

والعوامل السابقة هي أساس عملية التقويم الدوري للعاملين أيضاً.

٣ - مهارة الاتصال: القدرة والرغبة في الإصغاء والتوضيح.

● **تمثل الاتصالات حلقة الوصل بين الإدارة وبين الفرد العامل [جماعة العمل] وبناء على الاتصالات الواردة من العاملين يمكن للإدارة إعادة تنظيم السياسة والأهداف والتعليمات ونظم العمل بشكل يحقق الاتساق بين الفرد / والأفراد والأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها.**

- القائد الفعال المؤثر يعتبر مسئوليته عن الاتصالات مع العاملين واجباً أولياً.

- القائد كالنبع، وكمية الماء المتدفق باستمرار تمثل المعلومات، ولكنه نبع وبحيرة في نفس الوقت، عليه استلام المعلومات واستيعابها.

لذلك فالاتصالات عملية إعطاء، واستلام المعلومات، وتدفق المعلومات يكون على شكلين هما:

من القمة إلى القاعدة	من القاعدة إلى القمة
- الإجابات عن الأسئلة. - توضيح سياسة المنظمة وأهدافها. - توضيح الأهداف العامة وأهداف القسم. - توفير معلومات عن الوظيفة. - توفير معلومات عن الإنتاج بما فيها من تعليم وتدريب وتأمين.	- استفسارات العاملين. - اقتراحات العاملين. - معلومات عن مشاكل الوظيفة. - الشكاوي والتظلمات. - المشاعر والتوجهات. - التغذية الراجعة حول المشاكل.

ويقوم القائد بدوره في الاتصالات عن طريق:

تزويد كل فرد مستجد بمعلومات تمهيدية تعريفية جيدة	الاتصال اليومي بكل مرءوس	اجتماعات عرضية لتوصيل المعلومات إلي المرءوسين ومناقشة أهداف القسم وتوزيع الأعمال	تحديد الأهداف لكل مرءوس ومناقشة مشاكل تحقيقها والتقدم نحو انجازها	عقد المقابلات التقويمية مع الأفراد


وظائف القيادة
ما هي وظائف القيادة؟
وظائف مرتبطة بالعمل
وظائف مرتبطة بالفرد
وظائف مرتبطة بالمجموعة

وظائف مرتبطة بالعمل

١ - تحديد الواجب

- التعرف على التطور الجاري في البيئة. - تفهم سياسة المنظمة ونواياها.
- تقرير أهداف المجموعة. - تفهم كيفية ربطها مع واجبات المجموعة.
- تفهم حدود المسئوليات والصلاحيات.

٢ - وضع الخطة

- استشارة الخبراء. - أخذ جميع احتمالات العمل بعين الاعتبار.
- الموارد المطلوبة والمتوافرة. - تقرير الإجراءات التنفيذية.
- توفير سبل الوقاية للاحتمالات الطارئة.

٣ - توزيع العمل والمصادر.

- التزويد بالمعلومات. - توزيع الواجبات.
- توفير مستلزمات الإنتاج وتوزيعها. - ممارسة المسئوليات والصلاحيات.
- ترتيب الاتصالات واختبار مدي تفهم الأمور.

٤ - المراقبة

- تخصص معايير العمل شخصيا
- التأثير على سرعة العمل - التنظيم - الاتصالات.
- قياس الأداء بدقة واستمرارية.
- قياس الجهد والوقت والموارد المستهلكة.
- تفتيش وتفحص مكان العمل شخصيا.
- تقوية التفهم - جودة العمل.

وظائف مرتبطة بالفرد

١ - الإصغاء إلى مشاكل الأفراد
- توفير شروط العمل والحياة المرضية.
- معالجة المشاكل الناتجة عن المساعدات والمساهمات الاجتماعية.
- إعطاء العذر عن عدم التمكن من اتخاذ إجراء ما.

٢ - تشجيع الفرد
- معرفة الأسماء والوجوه وخلفيات الأفراد.
- تقدير وتصحيح العمل بعدالة.
- التكلم مع الأفراد.

٣ - التقدير والتقويم
- المكافأة العلنية على الجهود الجيدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- الترفيع لقاء الإمكانيات الكبيرة.
- إلغاء التباين في المعاملة [العدل].

٤ - التعرف على إمكانيات الأفراد
- تقويم التطلعات الفردية والإمكانيات الفردية.
- تقويم متطلبات العمل العاجلة والطويلة الأمد.
- توزيع العمل حسب الإمكانيات الفردية.
- الاتفاق على الأهداف ومستلزمات الإنتاج والصلاحيات.
- تفحص الإنتاج باستمرار وما تحقق منه تجاه الأهداف.
- تعديل الأهداف وتقويم الحاجات التدريبية.

٥ - تدريب الأفراد
- توفير التدريب التمهيدي والتعريفي.
- تشجيع التعلم والتدرب.
- خلق جو يشجع على تطبيق المهارات الجديدة.

وظائف مرتبطة بالمجموعة

١ - وضع المعايير

- إعطاء أمثلة شخصية، الملاءمة بين معايير المجموعة والمنظمة.
- تصحيح الأخطاء.

٢ - المحافظة على الانضباط

- توضيح الأسباب الداعية إلى المعايير في السلوك.
- تحقيق الانضباط.

٣ - خلق روح التعاون

- بث روح الفخر بما تحققه المجموعة والمنظمة.
- بث الإدراك والوعي باعتماد أفراد المجموعة على بعضهم البعض، التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات والحد من التباين في المعاملة.
- نقل طلبات واحتياجات المجموعة إلى الرؤساء.

٤ - تشجيع الحوافز والشعور بالهدف

- تقوية الشعور بالنجاح مع التقدير والكفاءة.
- تقوية المساهمة في حل مشاكل المنظمة.
- إعطاء معنى العمل.

٥ - تكليف رؤساء مساعدين

- تقوية الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- تطبيق مبدأ القيادة غير الرسمية.
- تطوير قيادات كامنة وتحسين الهيكل التنظيمي لمواجهة التطورات المحتملة.

٦ - تأمين الاتصالات

- اتصالات واضحة إلى المجموعة وضمنها.
- تشجيع الاستفسار والاقتراحات.
- توفير البيانات والمعلومات الواضحة.

٧ - تدريب المجموعة

- التدريب على الواجبات.

تدريب

كيف تنمي مهارات مرؤوسيك؟

تعريف:

المهارة هي القدرة على أداء عمل محدد بأسلوب معين وبدرجة محددة من الكفاءة والنجاح بحيث يتحقق ناتج محدد المواصفات، كل ذلك في وقت معين وبتكلفة معينة.

---

١ - ادرس الهيكل التنظيمي وتعرف على الأنشطة والاختصاصات التي يباشرها كل قسم من أقسام المنظمة.

٢ - ادرس أنشطة القسم [الإدارة] الذي ترأسه واختصاصاته، واستوضح تماما طبيعة الظروف التي يعمل فيها والنتائج [الأهداف] المطلوبة منه.

٣ - راجع بطاقات وصف الوظائف للعاملين معك [المرؤوسين] وتعرف تفصيلا على واجباتهم ومسئولياتهم، وكذا على المواصفات والشروط الواجب توافرها فيهم.

٤ - راقب مرؤوسيك أثناء تأديتهم لأعمالهم ولاحظ مدى ما يعانونه من مصاعب أو مشكلات في تأدية العمل، أو ما يقعون فيه من أخطاء أثناء العمل.

٥ - ارصد العيوب التي تظهر في نتيجة عمل مرؤوسيك كما تكشف عنها شكاوى العملاء، أو تقارير أقسام رقابة الجودة [إذا وجدت] أو ملاحظات الفنيين المختصين.

٦ - راجع تقارير قياس كفاءة الأداء للمرؤوسين وقارن بين تقديراتهم في فترات زمنية متتالية [بحسب ما يتوافر من معلومات].

٧ - من واقع البنود [١ - ٣] تستطيع أن تحدد المستوى المطلوب من جودة الأداء [كما ونوعا] لكل من مرؤوسيك، وما يمكن اعتباره أداءً مقبولاً وما يعتبر مرفوضا.

٨ - من واقع البنود [٤ - ٦] حدد نقاط الضعف التي تبدو في أداء المرؤوسين.

٩ - قارن بين نتيجة البندين [٧ ، ٨] وحدد مجالات التحسين اللازم التعامل معها في أداء العاملين، وهل هي تتعلق بأي مما يلي:

- نقص في القدرات البدنية للمرؤوس.
- نقص في القدرات الذهنية للمرؤوس.
- نقص في المعرفة الفنية للمرؤوس.
- نقص في المعرفة بشروط وقواعد العمل من جانب المرؤوس.

١٠ - في ضوء نتيجة البند [٩] حدد أسلوب التنمية المناسب.

تدريب

ناقش العبارات التالية مبيناً مدى اقتناعك بصحتها.

١ - القائد الإداري الناجح هو الذي يسيطر على العاملين ويجعلهم يحققون الأهداف الإنتاجية للمنظمة حسب الطريقة التي يريدها هو.

٢ - القائد الإداري الناجح لا يضيع وقته في الاستماع إلى شكاوى العاملين ومنازعاتهم، وإنما يركز همه في حل مشاكل الإنتاج.

٣ - القائد الإداري الناجح يهتم بالدرجة الأولى بما يجري داخل المنظمة، ولا يعير اهتماماً كبيراً للظروف والأوضاع خارج المنظمة حيث إن هناك أشخاصا آخرين يهتمون بتلك المسائل.

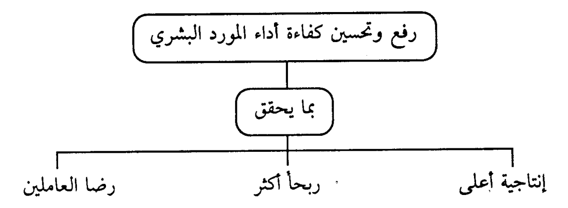
٤ - القائد الإداري الناجح لا يرجع في قراراته أبداً حتى لا تتأثر صورته في أعين المرؤوسين.

إدارة الأداء

يتضمن مفهوم إدارة الأداء العمليات التالية:

١ . تحليل كفاءة الأداء للموارد البشرية

سبق أن حددنا الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية في أنه العمل على:

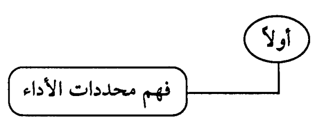


ومن ثم فإن تحقيق هذا الهدف إنما يعتمد على أمور ثلاثة:

(أولاً) فـهم العوامـل والمحددات التي تشكـل أداء المورد البشـري وتتـحكم في كفاءته.

(ثانياً) التـعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن باستـخدامها التـأثير في تلك العوامل والمحـددات بحيث تتجه بكـفاءة أداء المورد البشري إلى التـحسن والارتفاع.

(ثالثاً) الاستخدام الجيد لتلك الأساليب والأدوات.



● سبق أن حددنا العوامل المؤثرة في كفاءة أداء العمل في مجموعتين رئيسيتين هما:

- عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث:

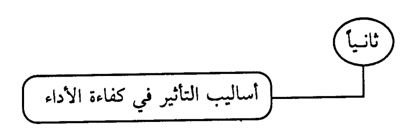
● القدرات والمهارات.
● التركيب النفسي.
● التركيب الاجتماعي.

- عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنية العمل:

● واجبات ومهام وطبيعة العمل.
● التنظيم الاجتماعي للعمل.
● الموارد والإمكانيات المادية.

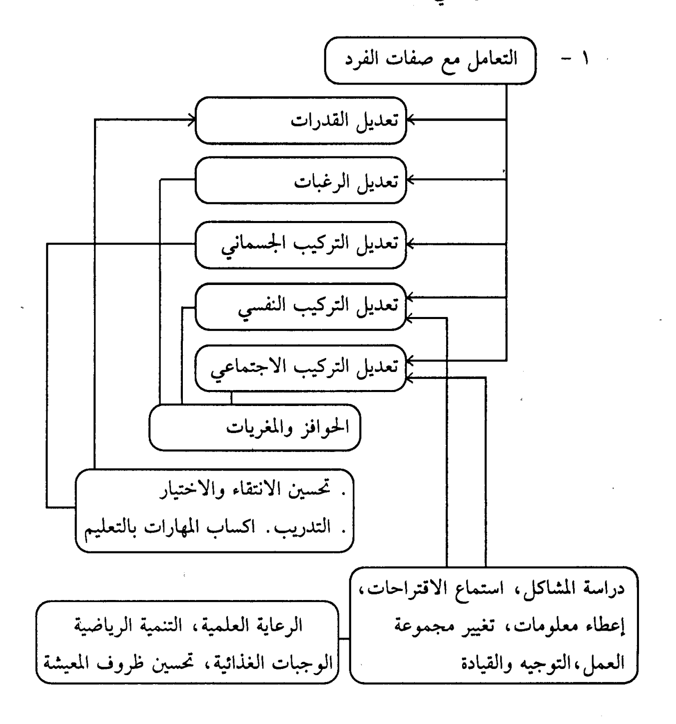
ويحرك المجموعتين من العوامل ويوجهها بدرجات مختلفة من النجاح «نمط القيادة الإدارية» السائد في موقف العمل.

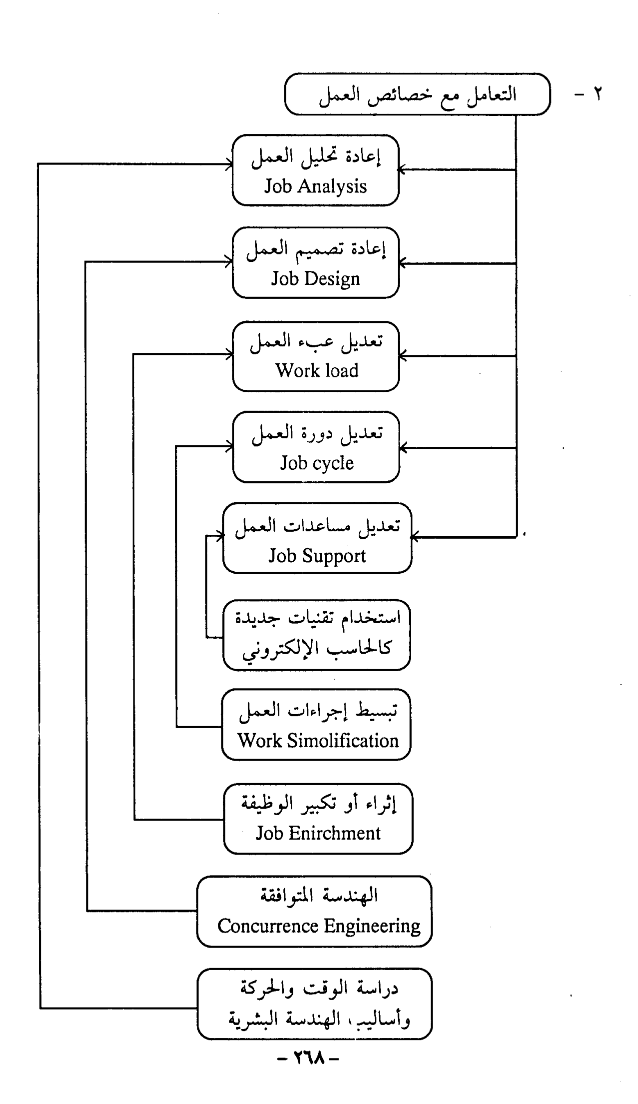
إن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقات بينها هو خطوة أساسية في سبيل إقامة نظام فعال لإدارة الأداء.



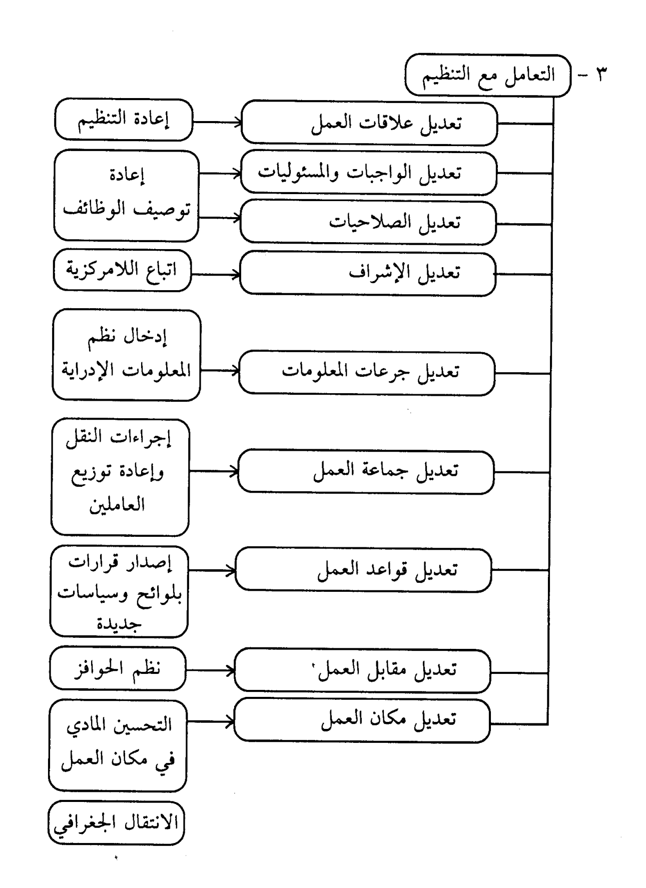
من النموذج السابق للعوامل المتحكمـة في أداء المورد البشري يمكن اكتشاف أساليب وأدوات التأثير وهي:

١ -

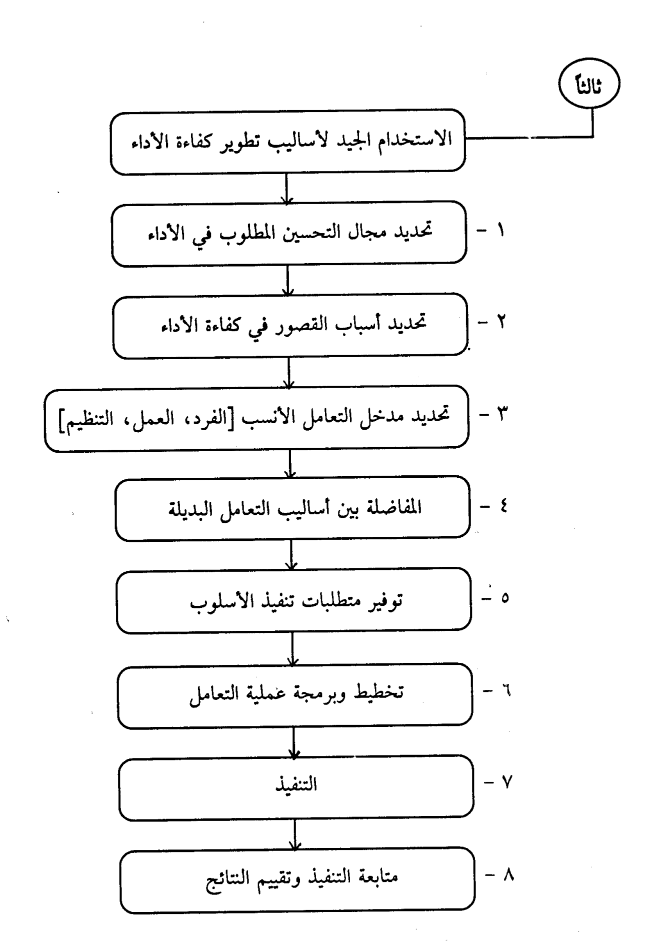



٢ -
التعامل مع خصائص العمل
إعادة تحليل العمل
Job Analysis
إعادة تصميم العمل
Job Design
تعديل عبء العمل
Work load
تعديل دورة العمل
Job cycle
تعديل مساعدات العمل
Job Support
استخدام تقنيات جديدة كالحاسب الإلكتروني
تبسيط إجراءات العمل
Work Simolification
إثراء أو تكبير الوظيفة
Job Enirchment
الهندسة المتوافقة
Concurrence Engineering
دراسة الوقت والحركة وأساليب الهندسة البشرية

٣ -



التعامل مع التنظيم
تعديل علاقات العمل
إعادة التنظيم
تعديل الواجبات والمسئوليات
تعديل الصلاحيات
إعادة توصيف الوظائف
تعديل الإشراف
اتباع اللامركزية
تعديل جرعات المعلومات
إدخال نظم المعلومات الإدراية
تعديل جماعة العمل
إجراءات النقل وإعادة توزيع العاملين
تعديل قواعد العمل
إصدار قرارات بلوائح وسياسات جديدة
تعديل مقابل العمل
نظم الحوافز
تعديل مكان العمل
التحسين المادي في مكان العمل
الانتقال الجغرافي


ثالثاً
الاستخدام الجيد لأساليب تطوير كفاءة الأداء
١ - تحديد مجال التحسين المطلوب في الأداء
٢ - تحديد أسباب القصور في كفاءة الأداء
٣ - تحديد مدخل التعامل الأنسب [الفرد، العمل، التنظيم]
٤ - المفاضلة بين أساليب التعامل البديلة
٥ - توفير متطلبات تنفيذ الأسلوب
٦ - تخطيط وبرمجة عملية التعامل
٧ - التنفيذ
٨ - متابعة التنفيذ وتقييم النتائج

تدريب

١ - من أهم المشكلات القومية تدهور مستوى الفريق القومي لكرة القدم وخروجه من البطولات الإقليمية والعالمية من الأدوار الأولى. وقد حقق نتائج سيئة وغير متوقعة في السنوات الأخيرة رغم توفير كل المقومات المادية للفريق.
ما هو في رأيك الأسلوب الأمثل للكشف عن أسباب هذه الحالة المتردية؟
وإذا كنت أنت المسئول عن الفريق، ما هي أهم الإجراءات التي تتخذها لعلاج هذه الحالة؟

استخدم معلوماتك عن إدارة الموارد البشرية

٢ - يعتقد الكثير من المديرين أن تدريب الأفراد هو الطريق الأسرع لتحسين كفاءتهم، ما رأيك؟ وما هي أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار لضمان تحقيق التدريب لأهداف رفع كفاءة الأداء؟.

استخدم مثال تدريب سائق سيارة في الإجابة

٢ . تقييم كفاءة الأداء

- العمل موضع التقييم ومكوناته.
- معدل الأداء المخطط [المستهدف] ويشتمل ذلك على الأبعاد المهمة التالية:
  - كمية العمل [الإنجاز].
  - جودة العمل.
  - الوقت المستغرق في العمل.
  - تكلفة العمل.
- سلوك الأداء، أي الأسلوب والنمط الذي يتبعه الفرد في أداء واجبات العمل، ويعبر ذلك عن الجانب الإنساني في علاقات الفرد بالآخرين.
- احتمالات التطور في الأداء، وتشمل قدرات الفرد على تقبل واستيعاب الأفكار والأساليب الجديدة وقدرته على التكيف مع المتغيرات واكتساب مهارات جديدة.

الغرض من تقييم كفاءة الأداء

- التأكد من قدرة الفرد ورغبته في تحقيق الأهداف التي تريدها الإدارة.
- ومن ثم، فإن تقييم كفاءة الأداء يدل الإدارة على معلومات مهمة تستطيع الاعتماد عليها في تخطيط وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية.

النتائج المحتملة لتقييم كفاءة الأداء

أداء أقل من المعدل [المستوى] المطلوب	أداء يقارب المعدل [المستوى] المطلوب	أداء يتميز عن المعدل [المستوى] المطلوب

تلك النتائج قد تكون مؤقتة [عارضة] وقد تكون مستمرة!

سؤال

ما هي العناصر الأساسية في برنامج تقييم كفاءة الأداء؟

خطة تقييم كفاءة الأداء

- تحديد أسلوب تقييم الكفاءة.
- اختيار طريقة التقييم.
- اختيار طريقة إخطار الفرد بالنتائج.
- تحديد أسلوب تحليل النتائج.

طرق تقييم كفاءة الأداء

تقليدية — حديثة

الطرق التقليدية:

طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص

تقوم تلك الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه، ثم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوي الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الشخص.

- **هل يمكنك إعداد نموذج لهذه الطريقة؟**

وعادة يتم اتباع مقياس، بأن يحصل الفرد على تقدير يتراوح من صفر إلى خمسة مثلا، حيث صفر تمثل درجة انعدام تلك الصفة في الفرد وخمسة تمثل الدرجة القصوى من توافرها.

تتميز تلك الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم تقييم أو قياس كفاءة الأفراد باتباع تلك الطريقة بواسطة الرئيس المباشر للأفراد موضع التقييم.

عيوب الطريقة:

- العيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة التقييم عن طريق بحث الصفات والخصائص هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً في تقديره، بمعنى اتجاه الرئيس إلى إعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لامتيازه في خاصية واحدة.
- بمعنى آخر يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه، ويطلق على هذا الاتجاه اسم Halo Effect، وعلى ذلك نجد أن التقديرات التي يعطيها الرئيس لعدد من الصفات إنما هي في الواقع تكرار لنفس التقدير الذي حصل عليه الشخص بالنسبة لصفة أو خاصية معينة.

- النقد الثاني الذي يوجه لتك الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلاً، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقديره.

- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية التقييم غير ذات موضوع، مثلاً مركز الشخص محل التقييم، إذ نجد هناك اتجاهاً لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر من الواقع، وبالعكس نميل إلى إعطاء شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة. كذلك نوع العمل الذي يقوم به الشخص أو الإدارة التي يعمل بها أو علاقاته بالرؤساء.

وفي محاولة للتغلب على تلك العيوب فقد تتبع الإدارة أحد سبيلين:

- أن يقوم أكثر من شخص بعملية التقييم منفرداً. مثلاً إذا كان لدينا عشرة أفراد ونريد تقييم أدائهم أو قياس مستوى كفاءتهم فقد نعهد إلى ثلاثة من المشرفين بالقيام بعملية التقييم كل على انفراد بحيث يتولى كل منهم تقييم العشرة أفراد ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها وحل الخلافات في التقدير.
- السبيل الثاني هو أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف. مثلاً إذا كانت تقديرات المشرف تبلغ في المتوسط ٧٥ ٪ أي أنه في المتوسط يميل إلى إعطاء كل فرد يقوم بقياس كفاءته ٧٥٪ من الدرجة، تعمد الإدارة إلى تخفيض تلك التقديرات إلى ٧٠ ٪ مثلاً. وهكذا. ولاشك أن نسبة الزيادة أو التخفيض تتوقف على تقدير الإدارة وخبراتها بمستوى التقديرات التي يمنحها كل مشرف.

نموذج تقييم بطريقة الصفات

Date............... : التـاريخ

Name .... :الاســـم

Profession .... :المـهـنـة

	الوصف DESCRIPTION	ممتاز EXCELLENT	جيد جدا VERY	جيد GOOD	مقبول FAIR	ضعيف POOR
1	الأخلاق العامة GENERAL CHARACTER & CONDUCT					
2	النظام DISCPLINE					
3	التعاون COOPERATIV RELATIONS					
4	الجهد الإضافي OVERTIME WORK					
5	الإنتاج والكفاءة EFFLCIENCY					
6	المهارة وجودة العمل SKILL					
7	إمكانية الاعتماد عليه وحده FTTNESS FOR SOLE CHARGE OF AJOB					
8	روح المبادرة INITLAE & CREATIVEESS					
9	القيادة الشخصية وحسن الإدارة LEADERSHIP & PERSONAL CAPACTTY FOR ORGANISATION					

طريقة الترتيب

وتلك طريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ على أساس الأداء العام للعمل. ولا شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها إلا أنها ما زالت تعاني من نفس نقط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى.

طريقة المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ثم المقارنة بينهما وبيان أيهما أفضل.

وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة.

إلا أن العيب الأساسي لتلك الطريقة هو أن فاعليتها محددة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، إذ لو كان هذا العدد ٢٥ مثلا فإن على المشرف أن يقوم بـ ٣٠٠ مقارنة، وإذا زاد العدد إلى ٣٠ مثلا لأصبح عدد المقارنات ٤٣٥ مقارنة أي أن زيادة قدرها خمسة أفراد تؤدي إلى زيادة قدرها ١٣٥ في عدد المقارنات.

من ناحية أخرى، فإن فائدة تلك الطريقة محددة إلى حد بعيد، إذ إنها لا تصلح لأغراض الترقية مثلا حيث لا تبين السبب الذي تم من أجله تقييم أحد الأشخاص تقييماً عالياً أو منخفضاً، وبنفس المنطق فإنها لا تصلح لأغراض النقل، التدريب أو الفصل.

والغرض الوحيد الذي تصلح له تلك الوظيفة هو في اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار أو التعيين في اختيار الأشخاص المناسبين.

طريقة التوزيع الإجباري

الطريقة الرابعة هي طريقـة التوزيع الإجباري، وفي هذه الطريقة يـتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل.

وتتم العملية على النحو التالي:

- تتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقـييم أدائهم على بطاقات صغيرة كل اسم على بطاقة منفصلة.
- يطلب من المشرف أن يوزع البطاقات على خمس مجموعات كالتالي:

(أ) المجـمـوعـة الأولى - ضـعـيف.

(ب) المجمـوعة الثـانية - أقل من المتـوسط.

(جـ) المجـمـوعـة الثـالثـة - مـتـوسط.

(د) المجمـوعة الرابعة - أعـلى من المتوسط.

(هـ) المجـمـوعة الخـامـسـة - جيـد جـدا.

- وبعد ذلـك يطلب من المشرف أن يقـسم الأفراد بين تلك المجـمـوعـات الخمس بالنسب التالية:

(أ) المجموعة الأولي - ١٠ ٪ من الأفراد.

(ب) المجموعة الثانية - ٢٠ ٪ من الأفراد.

(جـ) المجموعة الثالثة - ٤٠ ٪ من الأفراد.

(د) المجموعة الرابعة - ٢٠ ٪ من الأفراد.

(هـ) المجموعة الخامسة - ١٠ ٪ من الأفراد.

والطرق الأربع السابقة كانت مستخدمة إلى حـد كبير، إلا أنه نتيجة للقصور الواضح في كل منهـا بدأ البحث عن طرق أفـضل لقيـاس كفاءة الأفـراد ومن بين تلك الطرق الحديثة الطرق التالية:

طريقة الاختيار الإجباري

تقوم تلك الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن صفتين إيجابيتين والأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين في الأداء مثال ذلك:

- سريع الملاحظة والفهم [صفة إيجابية].
- لماح وحاضر البديهة [صفة إيجابية].
- يتردد في أوقات الأزمات [صفة غير إيجابية].
- يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات المهمة [صفة غير ايجابية].

ويتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم. ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن النواحي السلبية واثنتين تعبران عن صفات إيجابية ويطلب إلى المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص. وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط. مثلاً إذا كانت العبارة رقم (١) هي التي اختارها المشرف على أنها أكثر انطباقاً على الشخص موضع التقييم من بين العبارات الأربع المذكورة سابقاً ولم تكن تلك العبارة هي التي اختارها واضعو الشفرة فإنها لا تحتسب في صالح الشخص.

والميزة الأساسية في تلك الطريقة هي أن المشرف لا سبيل له إلى التحيز بإضفاء قيمة أعلى أو أقل من الواقع على الشخص موضع التقييم، حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة.

ولكن رغم تلك الميزة فإن الطريقة لم تلق انتشاراً كبيراً للأسباب التالية:

- صعوبة فهمها وتطبيقها.
- صعوبة الاحتفاظ بالشفرة السرية.

طريقة الوقائع الحرجة

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل. ويطلب إلى المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس أعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

ومن أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء طريقة قوائم المراجعة، وفي هذه الطريقة يقوم الشخص القائم بالتقييم بإعطاء تقرير شامل عن أداء الشخص على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم هذا الأداء. وتقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل، ويطلب إلى الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه في العمل. وتقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيمة لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم تقليلا لاحتمالات تحيزهم.

وفيما يلي نماذج لبعض هذه الأمثلة:

- هل يقدم أفكاراً جديدة؟
- هل هو مهتم حقيقة بعمله؟
- هل يقف إلى جانب مرءوسيه؟
- هي هو مواظب على الحضور؟
- هل يتأكد من سلامة معداته؟
- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟
- هل يحترم مرءوسيه؟
- هل يحابي أحداً من مرءوسيه بدون وجه حق؟
- هل يحتفظ بهدوء أعصابه؟
- هل ينهي دائما الأعمال التي يبدؤها؟
- هل ينجز أعماله في مواعيدها؟

خصائص طرق قياس كفاءة الأداء:

من الاستعراض السابق لطرق قياس كفاءة العاملين وتقييم أدائهم يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:

- أغلب تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسلطية وهي بهذا لا تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم.
- تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية، بمعنى آخر تمثل تهديداً مباشراً لأمن الفرد واستقرار أدائه أو قد يترتب عليها الإضرار بمركزه في العمل.
- ونتيجة للعيوب والصعاب التي تحيط بطرق قياس الكفاءة فهي في الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من الإدارة، لذلك يمكن وصف أغلبها بأنها شكلية. فآلاف النماذج تعد وتملأ ولا يلتفت إليها بعد ذلك، أي أن نتائج التقييم لا تتخذ أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.
- صفة أخرى تغلب على تلك الطرق هي التعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها أو تعقد نظم التقييم [مثل طريقة الاختيار الإجباري].

تلك العيوب أو الانتقادات بدأت في الزوال إلى حد بعيد واتجهت طرق قياس الكفاءة إلى الاهتمام بالفرد والتعرف على أثر التقييم عليها وعلى مركزه في المنظمة.

بعض الاتجاهات الحديثة في قياس كفادة الأداء:

نحاول فيما يلي تلخيص بعض الاتجاهات العامة في طرق قياس كفاءة العاملين في الوقت الحاضر:

- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات الجزئية لصفات الشخص المختلفة.

- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لصفات الشخص المختلفة.

- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط.

والنموذج الحديث لطريقة قياس كفاءة العاملين تأخذ في الاعتبار الاتجاهات السابقة، وهي طريقة التقييم المشتركة، وأساس تلك الطريقة هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل التي هو عضو فيها بدون اعتبار للمركز الإداري، وعلي ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه وؤسائه ومرءوسيه. والصفات الأساسية لتلك الطريقة هي:

- اشتراك الرؤساء والمرءوسين والزملاء في عملية التقييم.
- الاقتراع السري.
- يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.
- إحاطة كل مشترك في التقييم بنتائجها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

اختيار وتطبيق نظام تقييم أداء العاملين

في اختيار نظام تقييم أداء العاملين ينبغي على الإدارة أن تجيب على الأسئلة المهمة التالية:

- ما هو الهدف المطلوب تحقيقه من وراء تقييم أداء العاملين؟
- ما هي العوامل الأساسية التي ستؤخذ في الاعتبار؟
- هل تعتمد على عامل واحد أو عوامل متعددة؟
- من الذي سيقوم بعملية التقييم؟

- ما شكل النماذج والسجلات التي ستستخدم في عملية التقييم؟
- كيف يمكن إعداد المشرفين وتدريبهم على عملية التقييم؟
- كيف تقدم خطة أو نظام تقييم الأفراد إلى العاملين بالمنظمة؟
- ما هي دورية التقييم؟ هل يتم سنويا أم كل نصف سنة؟
- هل يتم إخبار العاملين بنتائج التقييم؟ كيف؟

تدريب

كيف تصمم برنامجاً لقياس كفاءة أداء العاملين؟

تعريف:

قياس كـفاءة الأداء هي العملية الموضـوعية المنظمة التي تقـارن الأداء الفعلي للعامل بالأداء المستهدف، وتحدد نواحي الضعف أو القوة في الأداء وتبين أسبابها.

ويتم تصميم نظام قياس كفاءة الأداء حسب الخطوات التالية:

١ - حدد الوظيفة [الوظائف] التي يعد لها برنامج لقياس كفاءة العاملين.

٢ - راجع وصف [أوصاف] الوظيفة واستخرج أهم العناصر التي تعين في تحديد ما هو الأداء المستهدف من حيث:

- طبيعة الأداء ومجاله.
- توقيت الأداء.
- كمية الأداء.
- الوقت المستغرق في الأداء.
- جودة الأداء.
- تكلفة الأداء.
- أسلوب الأداء.
- مكان الأداء.
- علاقة الأداء بأداء الآخرين.
- النواحي المسلكية المتصلة بالأداء.

٣ - حدد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر الأداء السابقة، وذلك باستخدام نظام النقط [استخدم مقياس من ١٠٠ أو ١٠٠٠ نقطة ووزعها على العناصر المختلفة بحسب الأهمية النسبية لكل منها].

٤ - رتب العناصر في مجموعات متناسقة بحيث تضم كل مجموعة العناصر ذات الصلة [مثلا مجموعة عناصر القدرة على أداء العمل. وقد تشمل عناصر:

التعليم، المهارة، التدريب، الإلمام بالقواعد والأساليب، الدقة في الأداء..]
و [مجموعة عناصر الرغبة في أداء العمل، وقد تشمل عناصر: الحماس في العمل، التراخي في الاستجابة للتعليمات، الحرص على متابعة الأوامر والتعليمات، الحرص على الاستفادة من المعلومات المتاحة].

٥ - عين بالنسبة لكل عنصر [وبالتالي لكل مجموعة] الحدود التالية:
- الحد الأدنى الذي يمثل الأداء الضعيف [ما يقال عنه مرفوض].
- الحد المتوسط الذي يمثل الأداء العادي.
- الحد المتوسط الذي يمثل الأداء المتميز.

٦ - راجع ما توصلت إليه في البنود السابقة [٢ - ٥] مع الرؤساء المباشرين الذي يشرفون على الوظائف المطلوب قياس كفاءة شاغليها، وتأكد من اتفاقهم على عناصر الأداء وأهميتها النسبية.

٧ - ضع وسيلة القياس، وهي استمارة على النحو التالي:

م	عناصر الأداء	الوزن النسبي*	نتيجة القياس**	ملاحظات
	الإجمالي		١٠٠٠	

٨ - جرب هذه الاستمارة على عينة من الأفراد المتحقق من تميزهم وكذا عينة من الأفراد المتحقق من تدني مستوي أدائهم. إذا توصلت نتيجة عملية القياس إلى نتائج متسقة مع الوضع الفعلي فهذا مؤشر سلامة طريقة القياس.

٩ - حدد توقيت عملية القياس بحسب أهمية الوظيفة [عادة يتم القياس سنوياً أو نصف سنوي أو ربع سنوي، وفي حالات قليلة قد ترى أن يتم شهرياً أو لدورية أقل من ذلك].

* عدد نقط من ١٠٠٠ مثلاً.
** القيمة الفعلية التي يستحقها الفرد بناءً على ملاحظة عمله الفعلي.

١٠ - حدد من يتولى استيفاء قياس كفاءة العاملين [عادة يتولى ذلك الرئيس المباشر للفرد وتعتمد الاستمارة من الرئيس الأعلى مباشرة].

١١ - وزع استمارة قياس كفاءة في مواعيدها، اجمعها بعد استيفائها حسب البند [١٠].

١٢ - تأكد من استيفاء كل عناصر الاستمارة.

١٣ - استخرج مَن ملفات الأفراد البيانات المتعلقة بالأمور المسلكية والانضباطية:

- الغياب.
- التأخير.
- الجزاءات الموقعة على الفرد.

١٤ - استخرج التقدير النهائي لكفاءة الفرد على النحو التالي:

من واقع الاستمارة، اجمع النقاط الفعلية التي حصل عليها وانسبها إلى المجموع الكلي للنقاط لتحديد موقع الفرد بالنسبة للحدود السابق تعيينها:

أداء مرفوض أقل من ٥٠ ٪

أداء مُرضٍ [متوسط] من ٥٠ ٪ - ٧٤ ٪

أداء جيد من ٧٥ ٪ - ٨٩ ٪

أداء متميز أكثر من ٩٠ ٪

- عدل التقدير بإدخال أثر الجزاءات والأمور المسلكية حسب ما تحدده لائحة العاملين.

١٥ - قارن التقديرات التي حصل عليها الفرد بالتقديرات السابقة للكشف عن مدى التوزان والاستقرار في أدائه.

١٦ - احصر الحالات التي تبدو شاذة [الأفراد الذين يتقلب أداؤهم بشدة من فترة لأخرى] وابحث أسباب ذلك بتعمق مع رؤسائهم المباشرين.

١٧ - قارن التقديرات التي يحصل عليها الأفراد في الإدارات المختلفة بالمنظمة [للكشف عن مدى التباعد أو التقارب بين الرؤساء في تقديرهم للمرؤوسين].

١٨ - احصـر الحالات التي تبدو شـاذة نتيـجة للخطوة [١٧] وناقشهـا مع الرؤساء المعنيين.

١٩ - اعتـمد نتـائج قيـاس الكفاءة بعـد إتمام الخطوات [١٤ - ١٨] من الرئاسـة المختصة.

٢٠ - أعلن نتائـج قياس الكفـاءة بإخطار كل شخص بالتـقدير الذي حـصل عليه وناقشه معه.

٣. تحسين الأداء [التدريب]

مقدمة

نهتم في هذا الجـزء بدراسة نشاط التدريب باعـتباره وسيلة لتـحسين الأداء، وملتزمين بمنهج «إدارة الجودة الشاملة» الذي أصبح علامة مميزة للإدارة المتفوقة في منظمات الأعمال المعاصرة.

أولاً: مدخل إدارة الجودة الشاملة: [TQM]

يعتمد مدخل «إدارة الجودة الشاملة» على المفاهيم التالية:

- الجودة . . . هي تحقيق رغبات العميل.
- الجودة . . . أساس القدرة التنافسية.
- الجودة . . . شاملة لكل أجزاء وأنشطة المنظمة . . الواصلة إلى العميل.
- أساس إدارة الجودة الشاملة هو تصميم العمليات Processes بحيث تحقق منتجاتها Outputs رغبات العميل، معتمدة على ما يأتي من مدخلات Inputs [هي مخرجات عمليات سابقة].
- أساس النجاح في جودة العمليات، إدراك مفهوم سلسلة الجودة Quality Chain القائم على فكرة [مُورِّد ←—— عميل] أي أن كل عملية لها مورد Supplier يمدها بالمدخلات . . ولها عميل Customer يحصل على مخرجاتها، وأن كل طرف في العملية هو مورد لعملية ما . . وعميل لعملية أخرى.
- لكي تتحقق الجودة الشاملة . . . لابد في كل عملية أن يترابط ويتكامل عنصرا الجودة وهما:
  - جودة التصميم Design
  - جودة التنفيذ Impelementation
- الهدف من إدارة الجودة الشاملة . . التحسين المستمر للعمليات . . والوصول إلى مرحلة «منع الخطأ ZERO DEFECT».

● **يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة على:**

- **شمولها لكافة قطاعات، مستويات، وظائف وعمليات المنظمة.**
- تحليل وتصميم، وتخطيط تنفيذ، ومتابعة وتقويم أداء كل نشاط في المنظمة.

· مشاركة وتفهم واقتناع كل العاملين.

· العمل الجماعي Teamwork من فرق عمل مترابطة Networked.

· الاعتماد المكثف على تقنيات المعلومات لتحقيق آنية المعرفة وتزامن الأنشطة Concurrent بدلاً من تتابعها Sequential.

[TQM is Customer - Driven]

ثانيا: مدخل النظم [Systems]

· النظام كيان متكامل يضم أجزاء متخصصة ولكنها متفاعلة . . . ويتوقف أداء النظام على تفاعل أجزائه.

· يتكون النظام من.

·· مدخلات Inputs

·· عمليات Processes

·· مخرجات Outputs

· **النظم نوعان .. مغلق Closed ، ومفتوح Open**

·· **النظام المغلق يعتمد في أدائه على سلوك أجزائه دون التأثر بالبيئة المحيطة Environment**

·· **النظام المفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة .. يتأثر بها ويؤثر فيها.**

· **يسعى النظام لأن يكون في حالة توازن، وفي حالة النظام المفتوح هناك نوعان من التوازن :**

·· **توازن داخلي بين أجزاء النظام وفيما بين عناصر كل جزء.**

·· **توازن خارجي بين أجزاء النظام وبين البيئة المحيطة.**

· تحدث دائماً متغـيرات خارجية [أو داخلية] تخل بتوازن النـظام، ويصبح هدف النظام استعادة توازنه بإحداث تغيير في المدخلات والعمليات والمخرجات.

· يتعامل النظام المفتوح مع البيئة أساساً بطريقتين:

- يحصل منهـا على المدخلات.

- يصـدر إليـــهـا المخـرجـات.

· يتوقف نجـاح النظام المفتـوح واستـمراره على سـلامة علاقـته بالبـيئـة المحيطة واستمرار قبولها لمخرجاته وإمدادها له بالمدخلات.

· تتشابك النظم وتتداخل فهي تكوّن هيكلاً يضم :

· النـظم الرئيـــــســـــيـــــة.

· النـظم الـفــــرعـــــيـــــة.

وعادة يمكن اعتبار كل نظام بمثـابة نظام فرعي في نظام آخر أكبر منه، وهكذا حتى نصل إلى النظام الأعظم في كل مجال.

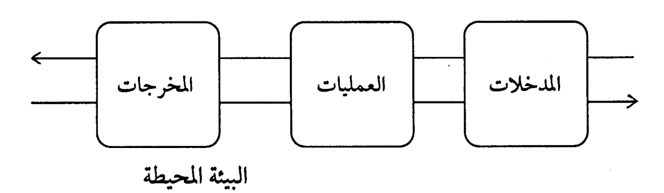
· يفيد منطق النظم [وخاصة المفتوحة] في تتبع سلسلة التطورات المؤدية إلى تحقيق غاية النظام. ففي النظام المفتوح يتم مايلي:

١ - دراســـة البـيـــئـة المحـــيطة.

٢ - تحـديد المخـرجـــات المطلوبة.

٣ - تصـــميم المخـرجات اللازمـة.

٤ - تحـديد المدخـلات الضـــرورية.



البيئة المحيطة

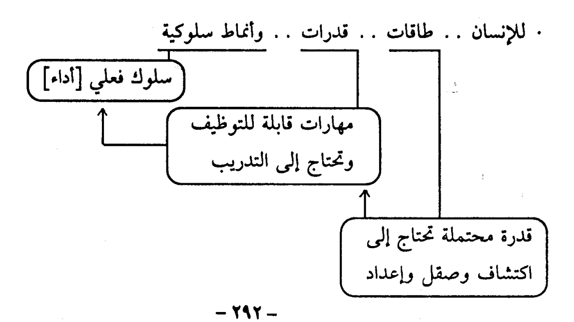
← اتجاه حركة النظام في التشغيل [التنفيذ].

→ اتجاه حركة النظام في الدراسة [التخطيط].

ثالثا: المفهوم الحديث لتحسين الأداء

يتبنى المفهوم الحديث لتحسين الأداء المبادئ التالية:

- المورد البشري ... أهم عناصر الإنتاج في المنظمة الحديثة.
- المورد البشري ... في الأساس طاقة ذهنية. BRAIN POWER
- المورد البشري ... قادر على الابتكار والإبداع. CREATIVE
- المورد البشري ... شريك في المسئولية. PARTENER
- المورد البشري ... لا يتمثل في أفراد منعزلين .. ولكن في جماعات .. وفرق TEAMS
- للإنسان .. طاقات .. قدرات .. وأنماط سلوكية



- للعمل JOB متطلبات [مواصفات، معدلات..] تحتـاج من العامل إلـى قدرات متناسبة لكي يتحقق الأداء [سلوك العمل] الفعال [المحقق للأهداف].
- القضية الأساسية في تنمية الموارد البشرية هي العمل على تحقيق التوافق المستمر بين.. متطلبات أداء العمل وبين قدرات وأنماط سلوك العمل للمورد البشري.
- يوجد مفهومان أساسيان في العبارة السابقة:
  - .. التـــــــوافـق.
  - .. الاستـمرارية [التواصل].

أي التوافق المتصل Sustainable Congruency

تحسين الأداء

- عملية مستمرة [قبل وأثناء إسناد العمل].
- عمليـة متكـاملة [نظـــام مفتــوح].
- عملية مترابطة [مع غيرها من العمليات].
- [نظام فرعي في نظام أكبر هو نظام إدارة الموارد البشرية].

- كمـا يمكن النظر إلى تحسين الأداء باعتبـارها نظاما رئيسـيا يضم نظماً فرعـية من بينها... نظام التدريب.
- كذلك يمكن النظر إلى نظام التدريب باعتباره نظاماً رئيسيًا يضم نظماً فرعية.

رابعاً : عناصر إدارة التدريب وفقاً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة

· عملاً بفكرة «النظام» فإن إدارة التدريب تتم وفقاً للمنهج التالي [والمتوافق مع إدارة الجودة الشاملة]:

١ . تحديد أهداف التدريب.

٣ . تحديد سياسات التدريب.

٣ . دراسة وتحليل المناخ الخارجي.

٤ . دراسة وتحليل المناخ الداخلي.

٥ . تحديد العملاء CUSTOMERS . (المستفيدين من التدريب].

٦ . تحديد احتياجات العملاء TRAINING NEEDS [الاحتياجات التدريبية].

٠٧ ترجمة احتياجات العملاء إلى عناصر في العملية التدريبية.

٨ . دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء.

٩ . تخطيط التدريب.

١٠ . تطوير المنتجات التدريبية TRAINING DEVELOPMENT

١١ . تصميم التدريب.

١٢ . تطوير العمليات التدريبية.

١٣ . تخطيط الموارد التدريبية.

١٤ . تصميم التقنيات التدريبية.

١٥ . توقيت ـــ الفعاليات التدريبية.

تمثل تلك الخطوات منهجاً متكاملاً يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب التزاماً بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

يباشر تلك الأنشطة فرق متكاملة

١. تحديد أهداف التدريب

· تحدد الإدارة العليا [القيادة] أهداف التدريب

· زيادة الإنتاج. · تحسين الإنتاجية. · تخفيض الفاقد والضائع. · تحسين استغلال الطاقات المتاحة.	· زيادة المبيعات. · تنمية الحصة السوقية. · زيادة معدل النمو. · تخفيض شكاوى العملاء. · التفوق على المنافسين.	· تعديل السلوك. · تحسين الأداء الفردي. · تنمية عمل الفريق. · تخفيض المنازعات بين الأفراد. · تنمية مهارات التفاوض.

أهداف التدريب عموماً يعبر عنها في صورة نتائج اقتصادية، فنية، إنسانية مرغوبة

٢. تحديد سياسات التدريب

· السياسة هي مجموعة التوجهات، الإرشادات، القواعد، الضوابط ... التي تترجم أهدافاً بذاتها تريدها الإدارة.

· السياسة لها وظيفتان ← مرشد لاتخاذ القرارات.
← معيار لمتابعة وتقويم التنفيذ [الأداء].

· السياسات ... جزء لا ينفصل عن إدارة التدريب بالمعنى الشامل، ومنها:

· سياسة المدربين [من هم، من الداخل أم الخارج، متفرغون أم غير متفرغين، أين يتم إعدادهم، كم يتقاضى المدرب، كيف يقوّم أداء المدرب ...].

· سياسة تنفيذ التدريب [أين؟ [داخليًا أم خارجيًا]، بالموارد الذاتية أم بالاستعانة بالغير، أين تعد المواد التدريبية، من يشرف على التنفيذ، من يراقب التدريب. . .].

· سياسة تقويم التدريب [كيف، متى، وبواسطة من يتم تقويم التدريب، ماذا يترتب على نتائج التقويم. . .].

٠٣ دراسة وتحليل المناخ الخارجي

· يهتم مخططو التدريب بدراسة المناخ المحيط ENVIRONMENT للتعرف على أمرين: الفرص OPPORTUNITIES ، المحاذير THREATS .

وهدف دراسة المناخ اكتشاف كيف يمكن [من خلال التدريب] المساهمة في استثمار الفرص، وتجنب المحاذير.

عناصر المناخ الخارجي التي يهتم بها مخططو التدريب تشمل:

- السوق الذي تتعامل فيه المنظمة [محلي، إقليمي، عالمي، سوق مشترين، سوق بائعين، سوق نام . . .]
- العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة [أفراد، شركات، هيئات. . .].
- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية التي تعمل المنظمة في ظلها.
- الفرص، الأساليب، البدائل التدريبية المتاحة للاستخدام بواسطة المنظمة، والأعباء والمزايا المترتبة على ذلك.
- الفكر الإداري السائد، المفاهيم التدريبية السائدة، التقنيات التدريبية السائدة والمحتملة. . .

٤. دراسة وتحليل المناخ الداخلي

- تتيح دراسة وتحليل المناخ الداخلي التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية، المالية السائدة في المنظمة، وما يتوافر لها من إمكانيات مادية وبشرية كمًا ونوعاً.

كذلك ما تهدف إليه الإدارة من نتائج [أهداف] وما تطبقه من قواعد وضوابط [سياسات].

والغرض من دراسة المناخ الداخلي:

- تحديد الموارد [الإمكانيات، الطاقات] المتوافرة.
- تحديد درجة استغلال الطاقات المتوافرة.
- تحديد جودة الأداء في استغلال الطاقات [المطابقة لجودة التصميم].
- تحديد الثغرات، المشكلات، الاختناقات.

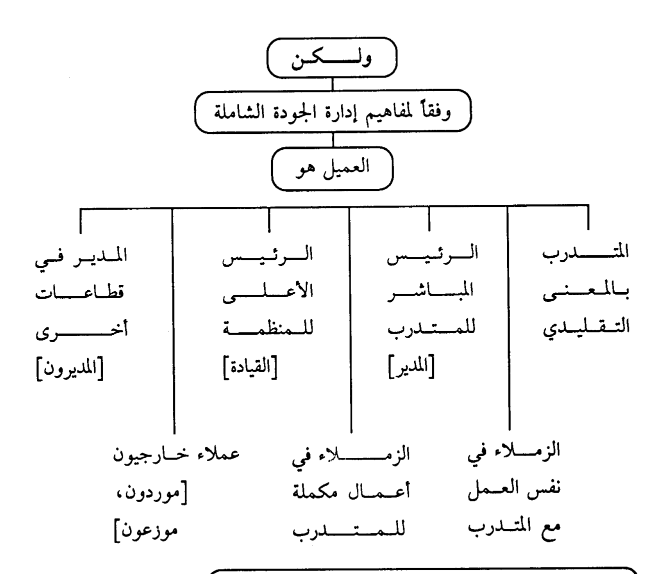
هذا التحليل خطوة نحو تحديد:

- من هم العملاء Trainees .
- احتياجاتهم TRAINING / Customer Needs .

٥. تحديد العملاء CUSTOMERS

- العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو «المتدرب»

«المتدرب» عادة موظف [عامل] يعاني من مشكلات في الأداء، أو مطلوب تحسين أو تحديث أو تنويع أو زيادة معارفه، مهاراته، مكوناته السلوكية . . .

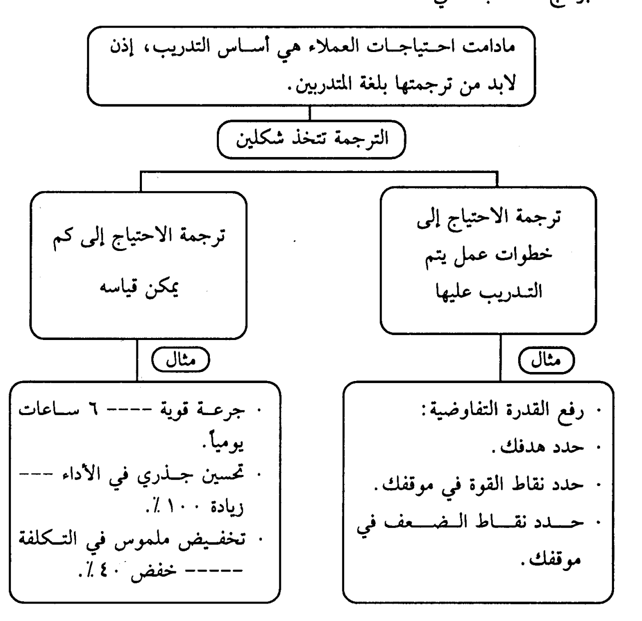


٦. تحديد احتياجات العملاء TRAINING NEEDS

- تحديد الاحتياجات التدريبية هو القضية الأساسية في التدريب.
- مع تعدد العــملاء [حسب مـفهوم إدارة الجـودة الشاملة]، تصبح القضـية أكثر تعقيداً ولكنها أكثر فاعلية.
- تعبـر الاحتياجـات التدريبيـة عن رغبات إذا تم إشـباعها للعـميل يشعـر بالرضا [الشعور بالرضـا هنا معناه أن يصبح قادراً على مبـاشرة عمله هو والذي ينتظره منه عميل آخر].
- لابد من التعبير عن الاحتياجـات التدريبية بلغة العميل ذاته [بالطريقة التي يتوقع بهـا إشبـاع الحاجـة، وإلا فلن يتحـقق الرضاء مـهمـا كانت الجـهود المبـذولة للإشباع].

٧. ترجمة احتياجات العملاء

- يعبر العميل عن احتياجاته بلغته هو [أي مستخدماً التعبيرات والمعاني التي يفهمها هو والمتداولة في مجال عمله]، فلغة المحاسبين تختلف عن لغة المهندسين، وهؤلاء جميعاً تختلف المعاني لديهم لنفس الكلمات عما لو استخدمها مخطط برامج للحاسب الآلي مثلا.



٨. دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء.

- تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وترجمتها.

المقصود بذلك هو التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح من إمكانيات ذاتية.

يمكن تحقيق المستوى المطلوب إذا توافر ما يلي:

- توافر المعلومات اللازمة.
- توافر الأفراد ذوي الخبرة والدراية في التصميم والتنفيذ.
- توافر القدرة على إعداد المواد التدريبية.
- توافر الوسائل والأجهزة لإنتاج المواد التدريبية.
- توافر إمكانيات التنفيذ الذاتي.
- توافر الوقت.
- توافر التمويل.

وفي هذه الحالة يبدأ التخطيط للوفاء بالاحتياج. أما في حالة عدم توافر تلك المقومات فإنه ينظر في الاستعانة بمصادر خارجية لتدبير النقص في بعض المتطلبات أو لأداء العمل كله.

٩. تخطيط التدريب.

- إن تخطيط التدريب عملية شاملة تستهدف حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب، وتدبير المدخلات المناسبة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي التوقيتات، وبالمعدلات المحققة للأهداف.

وتتخذ عملية تخطيط التدريب شكل النظام المفتوح علي النحو التالي:



نظام تخطيط التدريب

شكل رقم [١/١٢]

١٠. تطوير المنتجات التدريبية

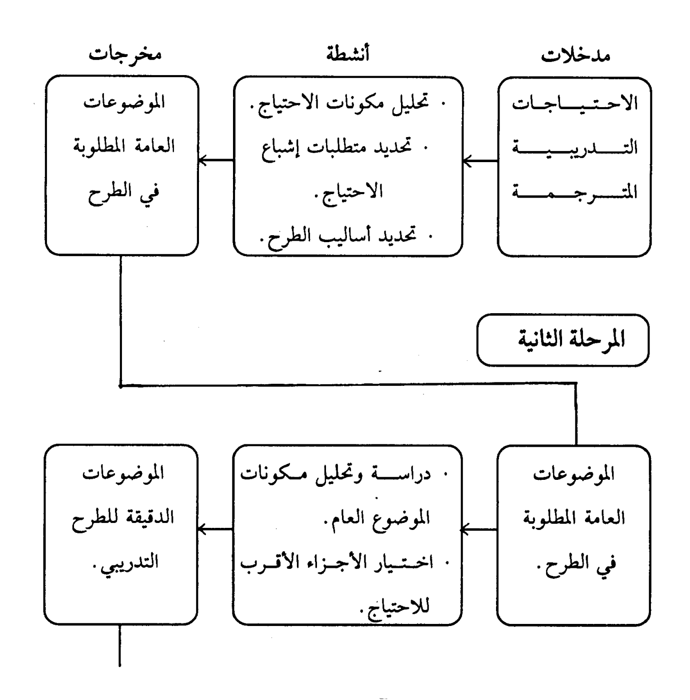
- يقصد بتطوير المنتجات التدريبية ماهية الفعاليات التدريبية التي يمكنها أن تحقق الاحتياج التدريبي.
- والتطوير بذلك هو إعداد الفكرة العامة، أو الإطار الفكري Conceptual Framework للعمل التدريبي الذي يمكنه تحقيق الاحتياج التدريبي.
- التطوير يتعامل مع الهيكل العام للمنتجات التدريبية التي يمكنها أن تلبي الاحتياج التدريبي.

١١. تصميم التدريب TRAINING DESIGN

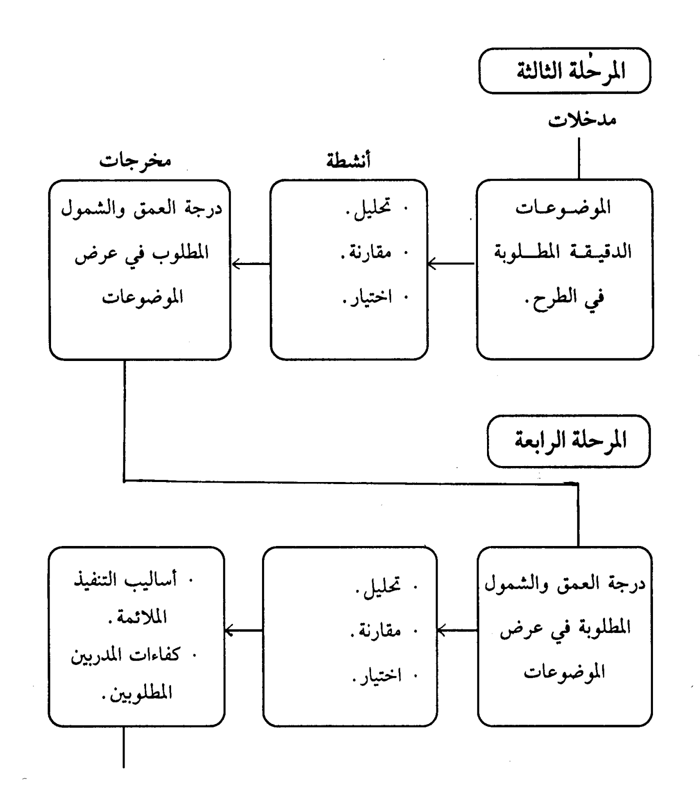
عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي بما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق الأهداف الرئيسية وهي رضاء العملاء، والالتزام بالجودة الشاملة.

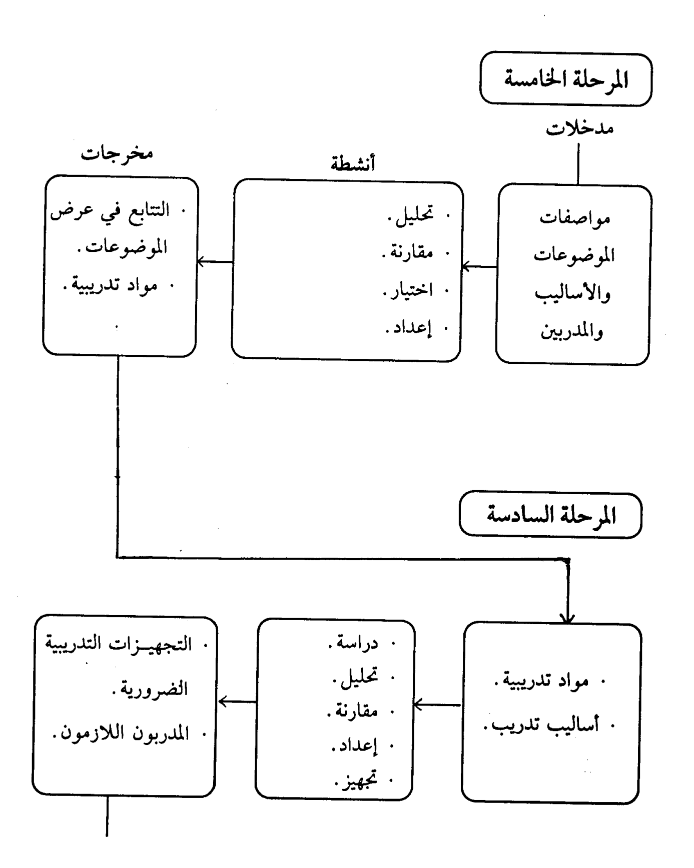
- تتخذ عملية التصميم منهجاً تتابعيًا حيث تبدأ كل من مراحلها المختلفة بمخرجات المرحلة السابقة باعتبارها [مدخلات] تجري عليها أنشطة منتهية بمخرجات جديدة تكون هي مدخلات المرحلة التالية، وهكذا.
- يكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هي المكونات الشاملة للطرح التدريبي الأكثر تناسباً مع احتياجات تدريبية محددة.

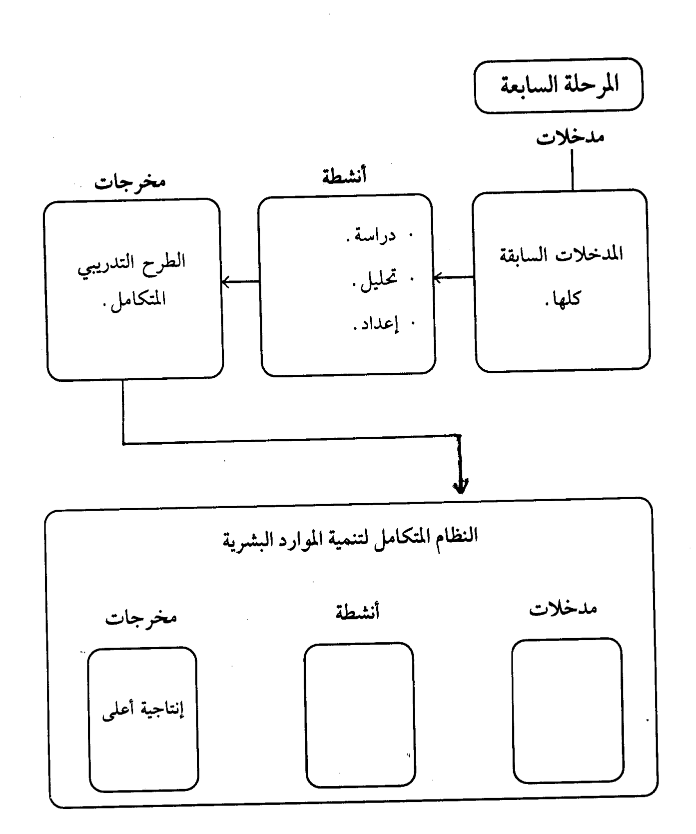
> لاحظ أن هذا الوصف يقتصر على البرامج الداخلية بالمؤسسات أو تلك التي تعد خصيصاً لها.



المرحلة الأولى
مدخلات
أنشطة
مخرجات
الاحتياجات التدريبية المترجمة
· تحليل مكونات الاحتياج.
· تحديد متطلبات إشباع الاحتياج.
· تحديد أساليب الطرح.
الموضوعات العامة المطلوبة في الطرح
المرحلة الثانية
الموضوعات العامة المطلوبة في الطرح.
· دراسة وتحليل مكونات الموضوع العام.
· اختيار الأجزاء الأقرب للاحتياج.
الموضوعات الدقيقة للطرح التدريبي.


المرحلة الثالثة
مدخلات
أنشطة
مخرجات
الموضوعات الدقيقة المطلوبة في الطرح.
· تحليل.
· مقارنة.
· اختيار.
درجة العمق والشمول المطلوب في عرض الموضوعات
المرحلة الرابعة
درجة العمق والشمول المطلوبة في عرض الموضوعات
· تحليل.
· مقارنة.
· اختيار.
· أساليب التنفيذ الملائمة.
· كفاءات المدربين المطلوبين.


المرحلة الخامسة
مدخلات
أنشطة
مخرجات
مواصفات الموضوعات والأساليب والمدربين
· تحليل.
· مقارنة.
· اختيار.
· إعداد.
· التتابع في عرض الموضوعات.
· مواد تدريبية.
المرحلة السادسة
· مواد تدريبية.
· أساليب تدريب.
· دراسة.
· تحليل.
· مقارنة.
· إعداد.
· تجهيز.
· التجهيزات التدريبية الضرورية.
· المدربون اللازمون.


المرحلة السابعة
مدخلات
أنشطة
مخرجات
المدخلات السابقة كلها.
· دراسة.
· تحليل.
· إعداد.
الطرح التدريبي المتكامل.
النظام المتكامل لتنمية الموارد البشرية
مدخلات
أنشطة
مخرجات
إنتاجية أعلى

١٢. تطوير العمليات التدريبية

- تتضمن الجهود التـدريبية سلسلة من العمليات PROCESSES تتكون كل منهـا من مدخلات، وأنشطة ومخرجات.
- وتطبيـقاً لمفـهوم إدارة الجـودة الشاملة، فـإن العمليات تـخضع لمنطق التـحسين المستمر KAIZEN . ويشمل التحسين أجزاء العملية الثلاثة:

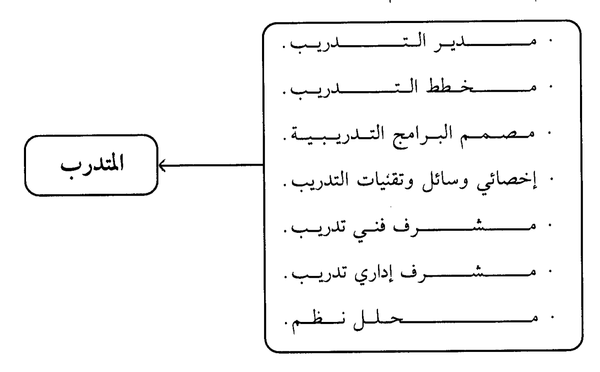
● **يتخذ تحسين العمليات أحد أشكال متعددة منها:**

- تخـفـيض الوقت المسـتـغـرق في الأداء.
- تحـسين أسـلـوب الأداء.
- تحـديث المعلومـات الداخـلة في الأنشطة.
- ابتكار أسـاليب أفـضل لـتنفـيـذ الأنشطة.
- زيادة كـمـيـة الإنجـاز في وحـدة الزمن.
- تـرشـيـد تكـلفـة الأداء.

تحسين المخرجات	مدخلات	رفع كفاءة العمليات التالية

١٣. تخطيط الموارد التدريبية

· أهم الموارد التدريبية هم البشر من الخبرات والكفاءات المختلفة:

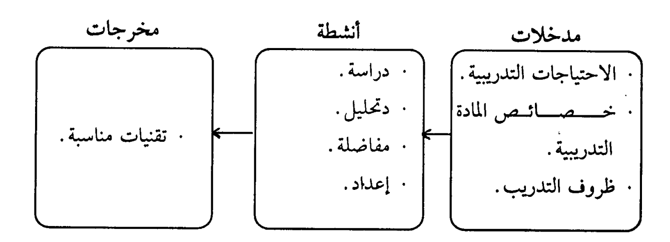


· تلك القائمة تضم بعض النوعيات من أفراد المنظومة التدريبية الذين يعملون في تناسق لكي يتمكن المدرب في اتصاله المباشر مع المتدرب [العميل] أن يحقق توصيل الرسالة التدريبية بالكفاءة المطلوبة.

· يلزم أيضاً تحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن، وسائل الإيضاح، معينات التدريب، وما يترتب على ذلك من مطالب تمويلية، والعمل على تدبيرها لإمكان تحقيق العمل التدريبي.

١٤. تصميم التقنيات التدريبية

- في إطار الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسيًا في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة، بفضل تطور تكنولوجيا الحاسب الآلي بالدرجة الأولى وأمكن ابتكار العديد منها.
- والسمة الرئيسية في تصميم التقنيات التدريبية هي ضرورة أن تكفل المشاركة الإيجابية للمتدرب، والتفاعل المستمر بينه وبين عناصر العمل التدريبي*.
- وتتخذ عملية تصميم التقنيات التدريبية ذات المنهج:



١٥. توقيت الفعاليات التدريبية

- يتبلور كل ما سبق في إطار زمني يحدد المراحل المختلفة وتوقيت كل منها، والفترة التي يستغرقها إنجاز كل مرحلة، مع بيان علاقات التتابع أو التزامن بين الفعاليات المختلفة.

---

* راجع ملحق رقم ٧ عن استخدام تقنيات المعلومات والوسائط المتعددة في التدريب.

المتطلبات المعلوماتية لتخطيط الفعاليات التدريبية.

• معلومات عن المناخ الخارجي

- النظم والأوضاع الاقتصادية.
- النظم والأوضاع السياسية.
- النظم والعادات والعلاقات الاجتماعية.
- المستويات والفعاليات والقيم الثقافية.
- المستويات والإمكانيات التقنية.
- المنظمات والهيئات الحكومية ذات العلاقة.
- المنظمات والمؤسسات الخاصة ذات العلاقة.
- المنظمات والمؤسسات الإقليمية والدولية ذات العلاقة.
- النظم والتشريعات والمراسيم الحاكمة لأنشطة المنظمة.
- أوضاع الصناعة التي تعمل بها المنظمة.
- أوضاع القوى العاملة [هيكل، تركيب، كفاءة].
- العرض والطلب في سوق العمل.
- الإمكانات والمصادر التدريبية [والتنموية] المتاحة.
- الاتجاهات والسياسات العامة في مجالات القوى العاملة.
- مستويات الكفاءة المتاحة، مشكلات تكوين القوى العاملة المتميزة والمحافظة عليها.
- السوق [المستهلكون، المنافسون].

تشير هذه المعلومات إلى احتياجات تدريبية حالة أو مستقبلة !!

• معلومات عن التنظيم الداخلي

- الأهـــــــــــــــــداف .
- الـســـــيــــــاســــــات .
- الإســـتـــراتيــــجـــيــــات الأســـاســـيـــة .
- الخطط والبـرامج والتوجـهـات المستـقبليـة .
- النظم والإجـراءات الحـاليـة وتحـت التطوير .
- الإمكـانات والمـوارد المادية المتــــاحـــــة .
- التقنيات وأساليب الأداء المستخدمة والمتوقعة .
- معـدلات الأداء ودرجة النجاح في تحـقيقـها .
- مؤشـرات الإنجاز في مـختلـف المجالات [التطوير خـلال الزمن كنسبـة من المستهدف].
- نتائج المتابعة والرقابة والتقويم في مختلف المجالات .

• مشكلات

- تـنـظـيـــــــمــــــــيــــــة .
- إنـتــــــــاجـــــــيـــــــة .
- مـــــــــــالـيــــــــــــة .
- تـســــــويـقــــــيــــــة .
- قــــــــانـونـيـــــــــــة .

• هيكل القوى العاملة

- الإعـــــــــــــــــــــداد .
- الــتـــــــــــــــأهـــيــــل .

- المستوى.
- التوزيع بين قطاعات المنظمة.
- مستويات الأداء [بالمقارنة بالمستهدف].
- المشكلات والمنازعات.

• المؤشرات المالية

- النفقات.
- الإيرادات [محللة على مستوى العملية والعميل].
- الأرباح / الخسائر.

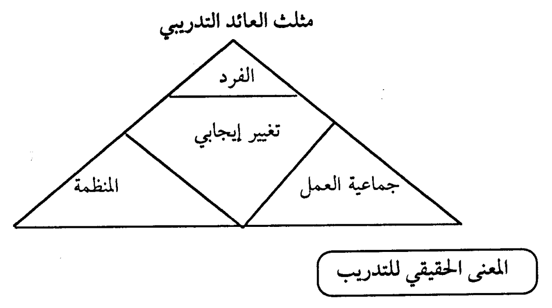
• المؤشرات السلوكية للقوى العاملة

- الغياب.
- المرض / التمارض.
- استخدام الحق في الإجازات.
- المنازعات.
- درجة التعاون مع الرؤساء.
- نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية [تخطيط الاحتياجات، الاختيار/التعيين ...]

تلك المؤشرات تؤدي أيضاً إلى الكشف عن احتياجات تدريبية.

إن الغاية الأساسية للتدريب هي العمل على تحقيق مستوى أعلى وأفضل في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يشمل نظام التدريب أطرافاً ثلاثة هم:

مثلث العائد التدريبي



المعنى الحقيقي للتدريب

التدريب استثمار موجه لتحقيق عائد محدد يزيد في قيمته على ما أنفق عليه. وبصفته استثماراً بشريًا فإن الأمل أن يكون العائد منه متواصلاً (مستداماً).

ضمانات تحقيق العائد من التدريب

هي إعمال للأسس والأساليب الإدارية العلمية الصحيحة في التعامل مع قضية التدريب.

شروط التدريب الفعال

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية التالية:

١ - أن التدريب نشاط تعاوني ومن ثم فإن تحقيق أهدافه يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة، فالإدارة، والمدرب والمتدرب كل عليه التزامات محددة لابد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية.

٢ - مهمة الإدارة هي أن تقبل على نشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته وبما يمكن أن يتحقق عنه للمنشأة من فوائد.

٣ - ينعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينهما من ناحية، وإبداء الروح القيادية الأصيلة التي تعطي للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه من ناحية أخرى.

٤ - وأخيراً فإن المتدرب في نهاية الأمر هو المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة، ومدى قدرته في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب، ولذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاح التدريب، إذ إن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع.

المبادئ الرئيسية للتدريب

- التدريب استثمار طويل المدى.. لا تظهر آثاره إلا بعد أن يوضع في التطبيق.
- التدريب نشاط رئيسي مستمر.
- التدريب وظيفة إدارية أساسية.
- التدريب نظام متكامل ذاتيًا ويتفاعل مع المناخ.
- التدريب لا يقبل الأنماط الثابتة ... هو نشاط متغير ومتجدد بطبيعته.
- التدريب عملية اتصال ومشاركة بين أطراف كل منها يلعب دوراً أساسيًا.

مقومات نجاح التدريب

- وضوح وواقعية الأهداف.
- وضوح وتكامل السياسات.
- الترابط مع أهداف وسياسات وفعاليات المنظمة.
- الترابط مع عملية التنمية البشرية الكاملة.

- الترابط والتفاعل مع متغيرات البيئة وتطورات التكنولوجيا.
- دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- دقة تصميم الأنشطة التدريبية.
- دقة اختيار الأساليب والوسائل التدريبية.
- دقة اختيار وإعداد المادة التدريبية.
- الاهتمام بالمدربين.
- العناية في اختيار المتدربين.

استكمال الروابط مع عناصر عملية التنمية البشرية:

- تخطيط الموارد البشرية.
- الاستقطاب والاختيار.
- الإعداد والتهيئة للأفراد الجدد.
- إسناد الوظيفة الملائمة.
- الإشراف والقيادة الفعالة.
- الحوافز والمعنويات المناسبة.
- تقييم الأداء الموضوعي المستمر.

تقويم التدريب

معنى التقويم:

يشمل تقويم التدريب المعاني التالية:

- مقارنة الفعلي بالمستهدف.
- مقارنة الفعلي بمعيار محدد.
- الحكم على كفاءة النشاط.
- الحكم على فعالية النشاط.
- التعبير عن الرضا [أو عدم الرضا] عن النتائج المحققة.

معايير التقويم:

١ - معايير إدارية!

٢ - معايير سلوكية!

٣ - معايير اقتصادية!

٤ - معايير مالية!

متى يتم التقويم؟

- **التقويم في مرحلة تخطيط التدريب.**
- **التقويم في مرحلة تصميم الفعاليات التدريبية.**
- **التقويم أثناء تنفيذ التدريب.**
- **التقويم بعد انتهاء التدريب.**

كيف يتم التقويم؟

- التحليل المنطقي.
- المقارنة مع النماذج الناجحة والمجربة.
- الملاحظة الخبيرة.
- الاستقصاء.
- التحليل والمراجعة الإدارية.
- شهادة الرؤساء والمتعاملين مع المتدربين.
- مراجعة المؤشرات.

من يتولى التقويم؟

- مسئولو التدريب.
- خبراء محايدون.
- المتدربون.
- الرؤساء المباشرون.
- المدربون.

كيف تستخدم نتائج التقييم؟

- إعادة تحديد أهداف التدريب.
- إعادة تنظيم التدريب.
- إعادة تخطيط التدريب.
- التدقيق في اختيار المتدربين.
- إعادة تصميم التدريب.
- تدريب المدربين.
- مراجعة وإعادة تصميم وتخطيط اجراءات وإمكانيات تنفيذ التدريب.

التقويم باعتباره تطبيقاً لمفهوم الجودة الشاملة:

إن العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة حين تقويم التدريب يعني التأكد مما يلي:

- جودة المعلومات التي يبنى عليها التدريب.
- جودة الأهداف التي يسعى إليها التدريب.
- جودة سياسات التدريب.
- جودة تخطيط التدريب.
- جودة تصميم التدريب.
- جودة تنفيذ التدريب.
- جودة عناصر التدريب وتشمل:
  - المتدرب.
  - المدرب.
  - المادة التدريبية.
  - الأساليب التدريبية.
  - المساعدات التدريبية.
  - المناخ التدريبي.
  - إدارة العمليات التدريبية.

تقويم إدارة التدريب:

يشمل ذلك التحقق من كفاءة وتناسب الجوانب التالية مع أسس ومبادئ التدريب:

- الإطار التنظيمي لإدارة التدريب.

- الموقع التنظيمي لإدارة التدريب ومدى قربها من الإدارة العليا للمنظمة.
- التكوين الداخلي.
- المهام والواجبات.
- الأفـــراد ـــ الأعداد / الخبرات ـــ العـاملون بإدارة التدريب من حـيث كفـاية أعدادهم ومستوى خبراتهم.
- المـوارد والإمـكـانـيـــات.
- الـنـظـم والإجــــراءات.
- تـكنـولوجـــيـــا التـــدريـب.
- العـلاقة مع الوحـدات التنظيـمـية الأخـرى.
- مـســانـدة الإدارة الـعلـيـــا.

تقويم جودة التنفيذ:

- سـلامـــة ودقـــة الإعـــداد لـلتنفـــيـــذ.
- مـناســبـــة الـتـــوقـــيـــت.
- دقـــة الجـــدولـة.
- مـنـاســبـــة المـكـان.
- كـفـــاءة التـــجـــهـــيـــزات المـادية.
- انــتـظـــام المـتــــدربـــين.
- مـــشـــاركـــة المتـــدربـين.
- فـــنـــعـــاليـــة المدربـين.
- توفـــيـــر المادة التـــدريـبـيـــة.
- المســـاعـــدة الإداريـة.

- المساندة الفنية.

المتابعة اللاحقة للتدريب:

وتتم بعد انتهاء العملية التدريبية وتهدف إلى ما يلي:

- التيسير. [على المتدرب لنقل نتائج التدريب إلى العمل الفعلي].
- التدعيم. [للمتدرب لمواصلة تطبيق ما تدرب عليه].
- التذكير. (للمتدرب بما تم التدريب عليه].
- التنسيق. [مع الإدارات والمسئولين المختلفين لمنع تعويق تطبيق نتائج التدريب].
- التقريب. [بين المتدربين ورؤسائهم وزملائهم].

أمور لا يعالجها التدريب

برغم ما ذكرناه عن أهمية التدريب في تحسين ورفع الكفاءة للعاملين، إلا أنه من الضروري أن نحذر رجال الإدارة من أن هناك مشكلات تعاني منها كثير من المنظمات ولكن التدريب لا يجدي معها ولا يمثل الحل الصحيح لها. ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

- اختلال الهياكل التنظيمية وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسئوليات بين الأفراد. في مثل هذه الحالات فإن المشكلة لا تتمثل في نقص كفاءة الأفراد ولكنها تتركز في اضطراب التنظيم وعدم تناسب مكوناته أو توازنها. ويكون الالتجاء إلى التدريب في هذه الحالة غير مفيد، إذ الحل أن تتم إعادة تنظيم لاستعادة التوازن وتحديد الاختصاصات والمسئوليات على أسس موضوعية سليمة.

- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أسساً يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات. إن غياب السياسات معناه أن يفتقد العاملون الأساس الذي يستندون إليه في اتخاذ القرارات، ومن ثم تتضارب قراراتهم وتتناقض تصرفاتهم الأمر الذي يصيب المنظمة بخسائر وأضرار. في هذه الحالة أيضاً لن يجدي التدريب، بل الأهم أن تقوم الإدارة بصياغة السياسات ووضعها في التطبيق.

- كذلك فإن سوء التخطيط أو انعدامه العائد إلى عدم إدراك الإدارة لأهميته أو اعتمادها على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها، تعتبر كلها من المشكلات التي لا يسهم التدريب كثيراً في علاجها. ولكن العلاج يكون في وضع نظم جيدة للتخطيط وتحسين مصادر المعلومات، وتحديد معايير موضوعية للتقدير والتنبؤ.

● مشكلات ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين لهم أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض هي أيضاً من المشكلات التي لا يصلح التدريب في علاجها حيث تبدو أسبابها واضحة ويكون التغلب عليها بزيادة الأجور أو تغيير المشرفين.

من كل ما سبق نكتشف أنه لكي يكون التدريب ناجحاً في علاج المشكلات لابد أن تكون تلك المشكلات ناشئة عن أحد الأسباب التالية المتصلة بالأفراد:

● نقص في مهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل.

● نقص في معلومات الفرد عن العمل.

● عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.

أي أنه لابد أن تكون مشكلات الأداء ناتجة عن بعض أوجه القصور في مواصفات وخصائص العامل نفسه حتى يمكن أن يكون للتدريب أثر في علاجها.

إرشادات لزيادة الفائدة من مراكز التدريب الخارجية

إذا كنت بصدد إيفاد بعض الأفراد العاملين في منشأتك إلى بعض الدورات التدريبية التي تعقدها مراكز التدريب الخارجية، فإليك بعض الإرشادات التي تساعدك على تحقيق أقصى فائدة ممكنة:

● **راجع الجوانب التنظيمية التي تسود في المنشأة، وتأكد من أن ما يبدو لك من مشكلات لا يعود إلى قصور في التنظيم أو السياسات أو النظم السائدة مما يمكن تعديله دون حاجة إلى التدريب.**

● **حدد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، ويتم ذلك بمراجعة تقارير قياس الأداء وآراء المشرفين والرؤساء في شأنهم.**

● **حدد المجالات والموضوعات التي يجب تدريب هؤلاء الأفراد عليها.**

● حدد النتائج التي تتوقعها من تدريب هؤلاء الأفراد. أي ما هي التغييرات الواجب حدوثها عند عودتهم إلى العمل بعد انتهاء التدريب.

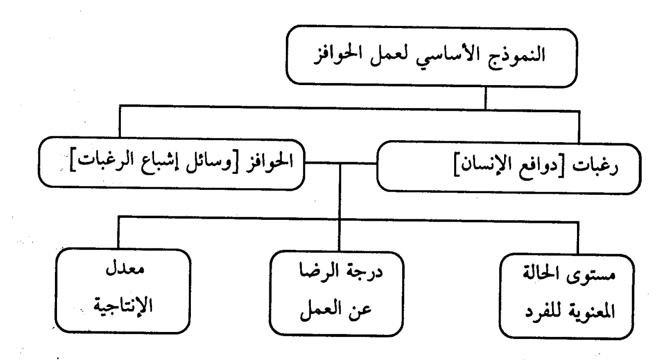
- اتصل بمراكز التدريب وابحث مع المسئولين فيـها عن البرامج التي تقدمها وقارن بينها من حيث الموضوعات والأساليب والتوقيت.
- اختر البرامج المناسبة لاحتياجات المنشأة.
- تابع المتدربين أثناء فترة التدريب للتأكد من انتظامهم ومشاركتهم الفعالة.
- اطلب من كل متدرب عند انتهاء التدريب تقريراً عما حصله من التدريب ومقترحاته لتنفيذه.

التنمية المادية للموارد البشرية

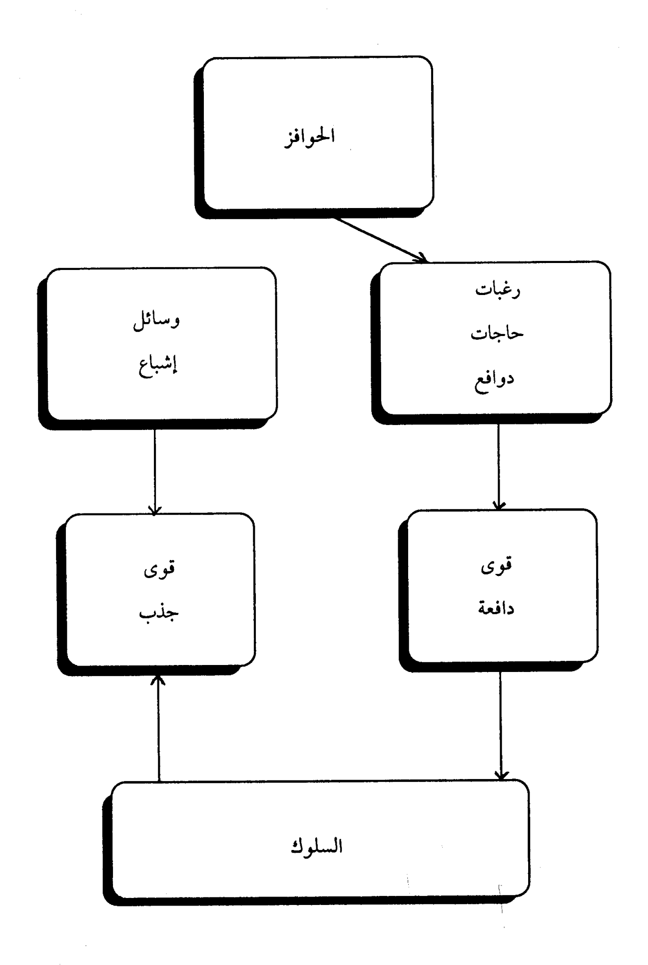
١. الحفز والتشجيع

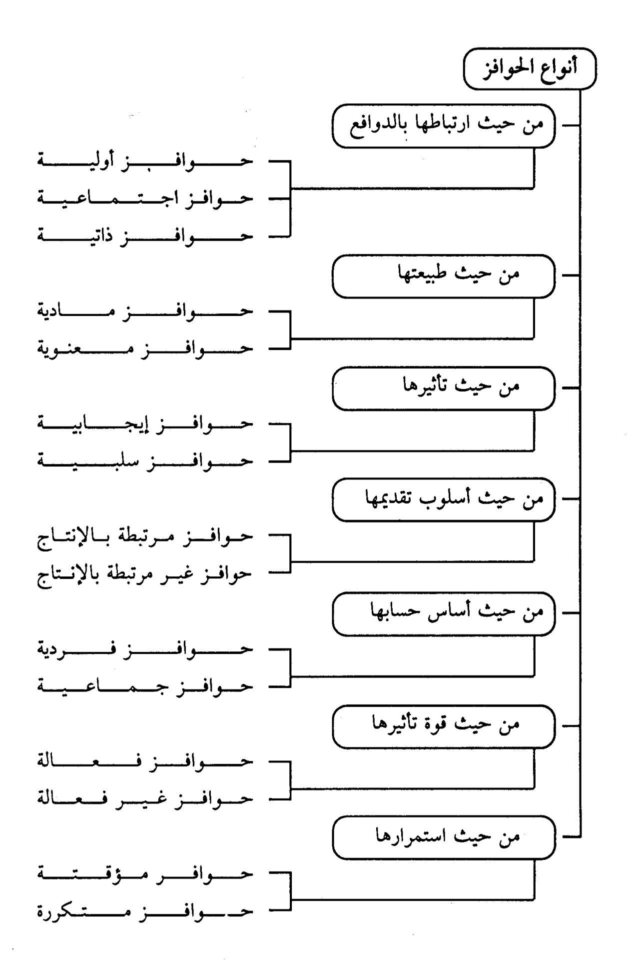
●● ماهية الحوافز

- شيء خارجي يوجد في محيط العمل [أو المجتمع] يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها.
- مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهمًا بالنسبة للفرد.

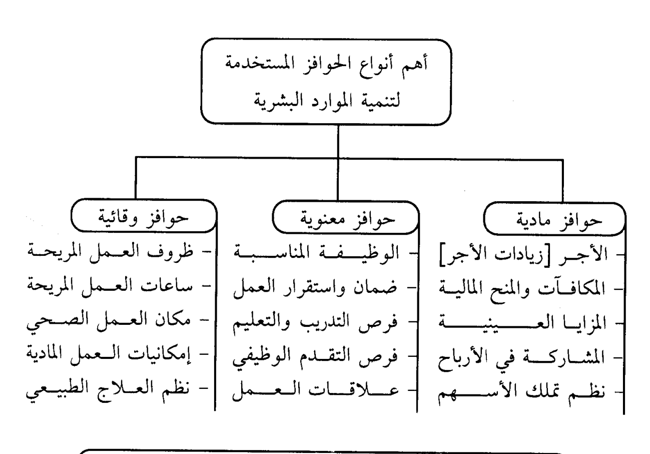


أي أنه إذا كانت الحوافز التي تقدمها الإدارة محققة لإشباع رغبات الإنسان العامل، فإن ذلك يتحقق عنه حالة معنوية عالية، ورضا عن العمل وإنتاجية عالية، وبالعكس.


الحوافز
رغبات
حاجات
دوافع
وسائل
إشباع
قوى
دافعة
قوى
جذب
السلوك



أنواع الحوافز
من حيث ارتباطها بالدوافع
حوافبز أولية
حوافز اجتماعية
حوافز ذاتية
من حيث طبيعتها
حوافز مادية
حوافز معنوية
من حيث تأثيرها
حوافز إيجابية
حوافز سلبية
من حيث أسلوب تقديمها
حوافز مرتبطة بالإنتاج
حوافز غير مرتبطة بالإنتاج
من حيث أساس حسابها
حوافز فردية
حوافز جماعية
من حيث قوة تأثيرها
حوافز فعالة
حوافز غير فعالة
من حيث استمرارها
حوافر مؤقتة
حوافز متكررة



يقصد بالحوافز الوقائية أنها تحافظ على مستوى الأداء
وتمنعه من التدهور، ولكنها في ذاتها لا تؤدي إلى تحسين الأداء

- شروط فعالية الحوافز

- ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء.
- ارتباطها المباشر مع رغبات الفرد.
- فورية الحصول عليها بعد الأداء المباشر.
- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

نموذج عملي لنظام حوافز بشركة صناعية

١. أهداف النظام

إن فعالية نظم الحوافز تتوقف على مدى ارتباطها وتوافقها مع الأهداف العامة [الإستراتيجية] لكل من الشركات التي تطبق بها، ولذلك فإن الأهداف الإستراتيجية لنظام حوافز الصناعة [والمستمدة من أهداف شركة الصناعة ذاتها] تتمثل فيما يلي:

١. المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل بما يحقق الأهداف المخططة.

٢. المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات وتأكيد القدرة التنافسية، وتحسين المركز التنافسي للشركة باطّراد.

٣. المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، والحرص على صيانة الآلات والمعدات.

٤. المساعدة في دفع العاملين على الالتزام بسياسات ونظم الجودة الكاملة، والتحسين المستمر للعمليات، وتنمية التعاون الفعال فيما بينهم.

٥. المساعدة في دفع العاملين للعمل على تخفيض الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات دون التضحية بالجودة وعناصر الأداء الأخرى.

٦. المساعدة في تحقيق الأرباح المتزايدة للشركة وتحسين العوائد لأصحابها.

وإذ تعتبر الأهداف الإستراتيجية المشار إليها ركيزة للنظام فإن تطور ظروف وإمكانيات الشركة، وأوضاع السوق والمنافسة سوف يفرض بالطبيعة تبني أهداف جديدة وتعديل نظام الحوافز ليتواءم معها.

وانطلاقاً من الأهداف الإستراتيجية للنظام فإن نظام حوافز الصناعة يستهدف في الأساس تحقيق ما يلي:

١. تحقيق خطط الإنتاج لكل فترة بحسب توقعات السوق أو طلبات العملاء طبقاً لنوع المنتجات.

٢. تحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.

٣. ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.

٤. ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال.

٥. تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسن المهارات واتباع سلوك الأداء الإيجابي.

٦. تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط.

٧. تحسين التصميمات، وتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة.

٨. تحسين معدلات جودة المنتجات، والالتزام بنظام الجودة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاعات العمل بالمصنع.

٩. تحقيق الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية وفيما بينها وبين العمليات المساندة [المخازن، المشتريات، الموارد البشرية، الحسابات] وفيما بين الجميع والعمليات التسويقية.

١٠. تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات متميزة.

٢. المبادئ الأساسية للنظام

يلتزم نظام الحوافز بالشركة بالمبادئ التالية:

١. الارتباط والتوافق مع الأداء المستهدف، ومن ثم فإن نقطة الأساس في تحديد الحوافز وتوقيت استحقاقها هي تحقيق مستوى الأداء [الإنجاز] المخطط الذي تتضمنه خطة الشركة. لذا فإن إعمال نظام الحوافز في الشركة يرتبط مباشرة بالموازنة التخطيطية وما تتضمنه من خطط للمبيعات والإنتاج والمشتريات والموارد البشرية وعناصر العمل والتكلفة المختلفة.

٢. التخطيط المسبق للحوافز، بمعنى أن تقرير الحوافز وتحديد قيمتها والمستفيدين منها لا يتم في نهاية فترة زمنية معينة وفقاً لما قد يكون تحقق خلالها من نتائج، وإنما ينبغي أن تتخذ الحوافز شكل خطة واجبة التنفيذ تعلن للجميع وتلتزم الإدارة المعنية بالعمل على توفير متطلبات نجاحها. بمعنى آخر، فإن استحقاق الحوافز لا ينبغي أن يأتي كنتيجة تابعة لتحقيق الأداء بل ينبغي النظر إليها كأهداف واجبة التحقيق.

٣. التعادل بين الحوافز المستحقة لجماعة أو فرد ما وبين المساهمة النسبية لتلك الجماعة أو ذلك الفرد في تحقيق الإنجازات التي استحقت عنها الحوافز، ويعني ذلك ضرورة التمييز في تحديد الحوافز المستحقة للأطراف المختلفين في كل حالة بحسب مساهمتهم [أو فعاليتهم] النسبية، الأمر الذي يرتب ضرورة وجود أسس ومعايير موضوعية واضحة لقياس وتقييم تلك المساهمات.

٤. تكامل دائرة المستفيدين بنظم الحوافز لتشمل الأطراف الثلاثة [بنسب مساهماتهم النسبية] المشتركين دائماً في أي عمل وهم:

- العاملون [مباشرين وغير مباشرين].
- الإدارة [ممثلو الإدارة في مواقع العمل المختلفة].
- أصحاب رأس المال [ملاك الشركة].

وبذلك فإنه يجب التوضيح المستمر للعاملين في مواقع العمل المختلفة أن تحقيق أي إنجاز يصلون إليه إنما تم بجهودهم ومشاركة الإدارة [بالتخطيط والتنسيق والتيسير]، والموارد التي وفرها أصحاب الشركة بأموالهم والمخاطر التي يتحملونها في سبيل ذلك.

٥. أن نظم الحوافز ذات اتجاهين. . إيجابي حين تفوق الأداء وتحقيق الإنجاز الأعلى المستهدف، وسالب حين عدم الوصول إلى المستهدف لأسباب تعود إلى قصور أداء العاملين، وتنبع أهمية هذا المبدأ من أمرين أساسيين:

الأول: أن تتحمل الإدارة مسئولياتها في تجهيز وتوفير متطلبات الإنتاج وتحقيق الأهداف سواء المادية أو البشرية. [وكذا أصحاب الشركة].

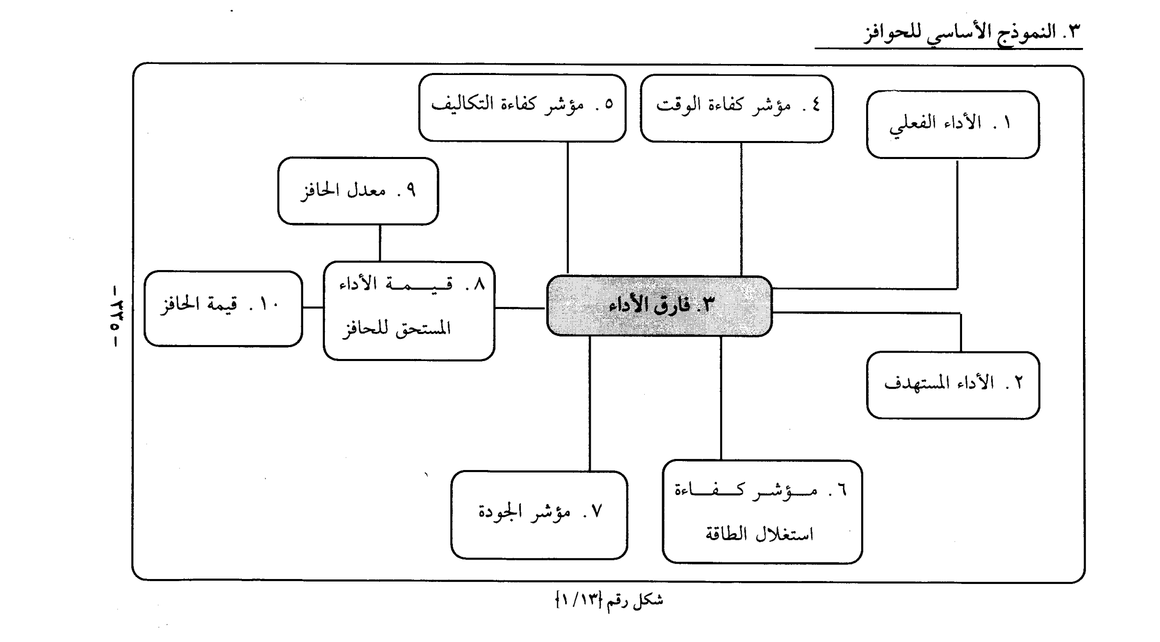
الثاني: أن يتحمل العاملون مسئولياتهم أيضاً بالعمل على استثمار ما تتيحه الإدارة من مقومات.

وخلاصة القول أن يصبح تحقيق الإنجازات المستهدفة هدفاً مشتركاً ومسئولية تجمع بين أطراف العلاقة الثلاثة.

٦. توخي البساطة في المفاهيم والوضوح وعدم التعقيد في طرق احتساب الحوافز حتى يكون كل فرد من المشمولين بالنظام على بينة كاملة بعناصره وأسس احتسابه، ومن ثم يصبح الحافز دافعاً حقيقيًا على الإنجاز الأفضل.

٧. ذاتية التمويل، بمعنى أن تمويل الحوافز يأتي من قيمة الإنتاج الزائد [أو الناشئ] عن تحسين أداء العاملين.

٣. النموذج الأساسي للحوافز



شكل رقم {١٣/١}

أخذاً في الاعـتبار تكامل الأهداف التي تسـعى نظم الحوافز إلى تحـقيقـها، يوضح النموذج التالي العوامل الأساسيـة الواجب أخذها في الاعتبار للتوصل إلى قيمة الأداء الذي يتخذ أساساً لاحتساب الحوافز:

١ – الأداء الفعلي

ويقيس الأداء الذي تحقق فعلاً سواء من حيث القيمة أو الكمية.

٢ – الأداء المستهدف

ويقيس الإنجاز المخطط حسب الموازنة التخطيطية للفترة سواء من حيث القيمة أو الكمية.

٣ – فارق الأداء [الأداء الفعلي – الأداء المستهدف]

وهو الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المستـهدف. وقد يكون الفارق ايجابيًا أو سلبيًا.

٤ – مؤشر كفاءة الوقت

ويقيس نسبـة الوقت الفعلي المستغـرق في الأداء إلى الوقت القياسي [المخطط أو المقدر، سـواء كان ذلك نتـيجـة لدراسات الوقت والحـركة، أو مـعدلات قياسية تفرضها طبيعة الآلات المستخدمة، أو الخبرة المتراكمة.

٥ – مؤشر كفاءة التكاليف

ويقيـس التكلفة الفـعلية للأداء المتـحقق بالنسـبة إلى التكلفـة المخططة [سواء التكلفـة المعيارية بـناء على دراسات تصـميمـية أو التكاليف المقـدرة بناء على الخبرة المتراكمة].

٦ – مؤشر كفاءة استغلال الطاقة الإنتاجية

ويشير إلى نسـبة الطاقة الإنتاجية المسـتخدمة في تحقيق الأداء الفـعلي المتحقق إلى الطاقة الإنتاجية المتاحة.

٧ - مؤشر الجودة

ويقيس مستوى الجودة الفعلية للأداء بالنسبة للجودة المخططة [وقد يعبر عن ذلك بطرق مختلفة منها نسبة الإنتاج المعيب الفعلي إلى المسموح به، أو نسبة الأخطاء في الإنتاج إلى المسموح به، أو المعدل الفعلي لإعادة تشغيل المنتجات إلى المسموح به، وفي مجال المبيعات مثلاً نسبة مردودات المبيعات إلى النسبة المسموح بها، أو نسبة تأخير المتحصلات إلى النسبة المسموح بها، أو نسبة الديون المعدومة مثلاً إلى نسبة المسموخ به. وهكذا في مختلف مجالات العمل].

٨ - قيمة الأداء المستحق للحافز

وهو عبارة عن فارق الأداء الإيجابي [الزيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف] معبراً عنه بقيمة مالية ومعدلة بقيم مؤشرات الوقت والكفاءة واستغلال الطاقة الإنتاجية والجودة [سوف تزداد قيمة الأداء المستحق للحافز نتيجة لتحسن تلك المؤشرات، كما تنخفض في حالة انخفاضها].

٩ - معدل الحافز

وهو النسبة من فارق الأداء الإيجابي التي تمنح للعاملين الذين حققوا هذا الإنجاز سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

١٠ - قيمة الحافز

وهو المبلغ الذي يتم تحديده نتيجة ضرب [القيمة المعدلة للأداء المستحق للحافز] × [معدل الحافز]. وتصبح هذه القيمة قابلة للتوزيع على المشاركين في تحقيقها.

٤. الفئات المشمولة بالنظام

يشمل هذا النظام مديري المصانع ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمهندسين بمصانع الشركة، والمديرين والعاملين في إدارات التصميم، الجودة، المبيعات، المشتريات، المخازن، الحسابات، السكرتارية والشئون الإدارية، وإدارتي البحوث والتطوير والأمن الصناعي بالشركة.

٥. عناصر النظام

يتضمن نظام حوافز الصناعة العناصر العشرة المحددة في النموذج الأساسي لنظم الحوافز وهي:

- الأداء الفعلي.
- الأداء المستهدف.
- فارق الأداء.
- مؤشر كفاءة الوقت.
- مؤشر كفاءة التكاليف. [تكلفة المواد، تكلفة العمل المباشر، التكاليف الصناعية].
- مؤشر كفاءة الجودة.
- قيمة الأداء المستحق للحافز.
- معدل الحافز.
- قيمة الحافز.

٦. طريقة حساب الحافز على مستوى كل مصنع

تتبع الخطوات التالية في احتساب الحافز القابل للتوزيع على مستوى المصنع.

أولاً - بالنسبة للأقسام الإنتاجية.

١ - يتم تحديد الأقسام [المراكز] الإنتاجية بالمصنع.

٢ - يتم تحديد الإنتاج [الأداء] المستهدف للفترة من واقع الموازنة التخطيطية للمصنع.

٣ - يتم حصر مؤشرات الأداء المستهدف وتحديد عناصرها ومكوناتها:

٣/ ١ مؤشر الوقت [ساعات العمل اللازمة لتحقيق الإنتاج المستهدف].

٣/ ٢ مؤشر التكاليف [تكلفة العمل المباشر، المواد الخام، التكاليف الصناعية المحسوبة في الموازنة التخطيطية لتحقيق الإنتاج المستهدف].

٣/ ٣ مؤشر الجودة [٪ الإنتاج المعيب المسموح به، ٪ السماح في مواصفات الإنتاج المسموح به، ٪ إعادة التشغيل المسموح به...]

٣/ ٤ مؤشر الطاقة [٪ استغلال الطاقة الإنتاجية المستهدفة والمحققة لخطة الإنتاج حسب الموازنة التخطيطية].

٤ - يتم إعلان الإنتاج المستهدف ومؤشرات الأداء القياسية [المستهدفة] لكافة العاملين بالمراكز الإنتاجية المعنية والمشمولين بنظام الحوافز. وتجرى مناقشة لهذه الأرقام واستبيان أي مشكلات أو معوقات قد يراها العاملون تحول دون تحقيق هذه الخطة بعناصرها كلها، وبحث تلك الآراء والبت فيها [قد يجري تعديل الخطة المستهدفة زيادة أو نقصاناً نتيجة لهذه المناقشات وبالتنسيق دائماً مع إدارات المبيعات والمشتريات والمالية والموارد البشرية].

٥ - في حالة حدوث تعديل للخطة أثناء الفترة يتم تعديل قيم كافة عناصر نظام الحوافز تبعاً للتعديل في الخطة.

٦ - يجري حصر الإنتاج المتحقق فعلاً [كميات الإنتاج المطابق للمواصفات والمقبول من إدارة مراقبة الجودة] وذلك على مستوى كل قسم [مركز] إنتاجي.

٧ - يجري حصر وقياس مؤشرات الأداء الفعلية على مستوى القسم أو المركز الإنتاجي.

٨ - يتم تطبيق معادلة احتساب الحافز على النحو التالي:

٨/ ١ لا يتم احتساب أية حوافز للقسم [أو المركز] الإنتاجي الذي لايحقق خطة الإنتاج المستهدفة.

٨/ ٢ يحدد فارق الأداء [كمية الإنتاج الفعلي - كمية الإنتاج المستهدف].

٨/ ٣ تحسب قيمة فارق الأداء [الكمية الزائدة عن المستهدف × تكلفة وحدة الإنتاج تسليم المصنع].

٨/ ٤ يتم تحديد قيمة الأداء المستحق عنه الحافز بإدخال التحسن أو الانخفاض [التغيير] في مؤشرات الأداء الفعلية في المعادلة على النحو التالي: [قيمة فارق الأداء ×١ + التغير النسبي في (الوقت + التكاليف + الجودة + الطاقة)].

٨/ ٥ تحديد معدل الحافز وهو النسبة من قيمة فارق الأداء التي تعطى للعاملين. وسوف يحسب معدل الحافز على أساس نسبة الرواتب الأساسية للعاملين المشمولين بالنظام إلى إجمالي تكاليف الإنتاج في المتوسط.

[باعتبارها مؤشراً على مساهمة المورد البشري المستحق للحافز في تحقيق الزيادة في الإنتاج].

٦/٨ تحديد قيمة الحافز للفترة [قيمة الأداء المستحق عنه إلى الحافز × معدل الحافز].

٧/٨ توزيع الحافز بين العاملين المشمولين، يتم توزيع قيمة الحافز على الأفراد المشمولين على النحو التالي:

١. تستقطع نسبة ١٥٪ من قيمة الحافز تخصص للإدارات والأقسام المساندة [غير الإنتاجية بالمصنع].

٢. تستقطع نسبة ١٥٪ من قيمة الحافز تخصص للإدارات المركزية بالشركة [عدا إدارة المبيعات].

٣. يتم توزيع باقي القيمة بين الأفراد المستحقين بنسبة الراتب الأساسي لكل منهم بعد استبعاد ما يكافئ راتب أيام الغياب بدون عذر مقبول والإجازات بكافة أنواعها.

٤. يجمد الحافز المستحق للفرد عن الفترة في حالة ارتكابه أي خطأ وتوقيع جزاء عليه خلال الفترة، ويعلق حصوله على هذا الحافز لحين محو الجزاء عنه [أو حصوله على تقدير امتياز في أول تقرير قياس كفاءة تال].

ثانياً - بالنسبة للإدارات المساندة.

فيما يلي الإدارات المساندة بالمصانع.

- تخطيط ومراقبة الإنتاج.
- الهندسة الصناعية.
- تخطيط ومراقبة المواد.
- التكاليف.
- الحاسب الآلي.
- الصيانة.

· المخـــــــــازن.
· الأمـــن الـصـنـاعـي.
· مـــراقـــبـــة الجـــودة.
· التـــصـــمـــيم.
· خـــدمـــة العـــمـــلاء.
· البحوث وتطوير المنتجات.

وتسهم هذه الإدارات في تحقيق الإنتاج بشكل أساسي وإن كان غير مباشر. ولحساب الحـافز المستحق للعاملين في تـلك الإدارات يتم تخصيص ١٥٪ من قيمة الحافز المحتـسب للأقسام [المراكز] الإنتـاجية، ويـتم توزيعه على العـاملين في تلك الإدارات [باعتبارها جميعاً متعادلة في الأهمية النسبية لتحقيق الإنتاج].

وذلك وفقاً لقاعدة الراتب الأساسي على النحو التالي:

١ - يحـصر العـاملون في تلك الإدارات والذين شـاركـوا بالعـمل طوال الفتـرة المحتسب عنهـا الحافز [أي تستـبعد أيام الغـياب بدون عذر والإجـازات بكافة أنواعها].

٢ - توزع الـــ ٨٠٪ الأولى من نسـبة الـ ١٥٪ المخصصـة على هؤلاء العاملين بنسبة الراتب الأساسي لكل منهم إلى إجمالي رواتبهم الأساسية.

٣ - بالنسبـة لمن حقق أداء متـميزاً خلال الفـترة يحتسـب الحافز المستـحق له بعد تعديله بمعامل تميز يقرره مدير المصنع، وذلك من حصيلة الـ ٢٠٪ الباقية.

ويراعى في جميع الأحوال التأكد من تحقق معايير الأداء المحددة * لكل قسم بحسب طبيعـة نشاطه حتى يستحق أفراده الحـافز المحتسب [بمعنى أنه ورغم تحـقق الزيادة في الإنتـاج إلا أن عدم تحـقق معايـير الأداء المحددة لكـل قسم تحرمـه من المشاركة في الحافز]:

* تحـديد إدارة المصنع معـاييـر الأداء الواجب توافرها في كل إدارة مـن الإدارات المساندة. ويتم تحـديد هذه المعايير أخذاً في الاعتـبار العمليات التي تتم في كل إدارة وأهدافها وتأثيرها في العمـليات الإنتاجية بالمصنع. [راجع ملحق ١ بالمعايير المقترحة].

● يرتبط نظام الحوافز ارتباطاً وثيقاً بنظام قياس كفاءة العاملين، وبذلك ينبغي حصول الفرد على تقدير جيد على الأقل، في آخر تقرير كفاءة أعد عنه قبل فترة استحقاق الحوافز لكي يحصل على الحافز المستحق له. من ناحية أخرى يجب أن تتوافق دورية قياس الكفاءة مع دورية استحقاق الحوافز.

ثالثاً - بالنسبة للإدارات المركزية بالشركة عدا إدارة المبيعات:

الإدارات المركزية بشركة الصناعة هي:

- إدارة الجـــــــودة.
- إدارة البـــحـــوث والتـطويـر.
- إدارة الأمـــن الـــصـــنـــاعـــي.
- إدارة المـشـــتـــريـات.
- إدارة المخـــــازن.
- إدارة الحـــســـابـات.
- إدارة السكرتارية. والشـئـوان الإدارية.

ويقوم نظام الحوافز لتلك الإدارات على الأسس التالية:

١ - في حالة تحقق زيادة في الإنتاج الفعلي عن المستهدف بالأقسام [المراكز] الإنتاجية يقتطع ١٥٪ من قيمة الحافز في كل مصنع لتكوين الحصيلة التي سيتم بها صرف حوافز العاملين بالإدارات المركزية بالشركة.

٢ - تحدد لكل إدارة مجموعة معايير ينبغي تحققها حتى تستحق المشاركة في الحافز.*

---

* يتم تحديد تلك المعايير بالرجوع إلى اختصاصات وواجبات تلك الإدارات وأهداف العمليات الرئيسية بها كما وردت في نظام الجودة [راجع ملحق ٢].

٣ - تطبق ذات القواعد السابقة في حالة الأقسام المساندة على مستوى المصنع لتوزيع الحافز المستحق لهذه الإدارات على العاملين فيها [مبدأ التوزيع باقتطاع ٨٠٪ توزع بحسب الرواتب الأساسية، وتخصص الـ ٢٠٪ الباقية لتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز بمعامل يحدده مدير عام الشركة].

وعلى سبيل المثال، فإن إعداد معايير الأداء لإدارة المشتريات يمكن أن تأخذ في الاعتبار ما يلي:

١ - ٪ عدد أوامر الشراء المنفذة إلى عدد طلبات الشراء.

٢ - ٪ عدد أوامر الشراء المنفذة خلال الوقت القياسي [٥ أشهر للواردات، ١٥ يوما للمشتريات المحلية].

٣ - مدى الالتزام بالمواصفات وشروط الجودة في عمليات الشراء المنفذة.

٤ - مدى إتمام المشتريات بأقل الأسعار، والحصول على خصومات أو أسعار تفضيلية.

٥ - مدى إتمام عمليات الفسح من موانى الوصول في الوقت المحدد وعدم تحمل غرامات تأخير.

٦ - مدى النجاح في الحصول على كسب الوقت عند تفريغ الشحنات الواردة.

٧ - حالات التزام الموردين بالشروط والمواعيد عند التوريد.

٨ - مدى القدرة على توسيع دائرة الموردين، وتحسين العلاقات مع المتميزين منهم.

٩ - مدى القدرة على الحصول على شروط نوريد وسداد أفضل.

رابعاً - نظام حوافز العاملين في المبيعات

يقوم نظام حوافز المبيعات على الأسس التالي:

١ - يحدد لكل إدارة من إدارات المبيعات* الأهداف البيعية المقررة للفترة.

٢ - يتم حصر المبيعات الفعلية المتحققة خلال الفترة.

٣ - يتم احتساب حوافز المبيعات المتحققة على النحو التالي:

١ - يتم استبعاد قيمة المبيعات الناتجة من مناقصات حكومية داخل أو خارج المملكة حصلت عليها الشركة بتقديم مظاريف مغلقة بأسعار نهائية.

٢ - يتم استبعاد قيمة أوامر التوريد الصادرة من شركات شقيقة.

٣ - يتم استنزال قيمة المبيعات خلال الفترة ولم يتم تحصيلها.

٤ - يتم استبعاد قيمة مردودات المبيعات حتى ولو كانت تخص فترات سابقة.

٥ - تحتسب قيمة الحافز [العمولة] على ما يحقق من زيادة المبيعات الفعلية [حسب قيمتها في البند [٤] عن الهدف المحدد للفترة.

٦ - تطبق نسب الحافز [العمولة] التالية:

المبيعات في حدود الخطة	—
المبيعات الزائدة حتى ١٠٪ فوق الهدف	٥, ٪
المبيعات الزائدة من ١٠٪ -٢٥٪ فوق الهدف	٤, ٪
المبيعات الزائدة من ٢٥٪ - ٥٠٪ فوق الهدف	٣٥٪
المبيعات الزائدة من ٥٠٪ - ٧٥٪ فوق الهدف	٢٥, ٪
المبيعات الزائدة فوق ٧٥٪ عن الهدف	٢, ٪

* إدارات مبيعات الأجهزة المنزلية، الصناعات الهندسية والمصانع المساندة.

• مظاهر التميز في المبيعات

تعتبر المظاهر التالية من سمات تميز العاملين في حقل المبيعات يستحق أصحابها تميزاً في الحوافز يقترحه مدير المبيعات ويعتمده نائب المدير العام:

- الحصول على أوامر توريد من عميل جديد لم يسبق له التعامل مع الشركة.
- الحصول على أمر توريد لمنتج جديد لم يسبق للشركة إنتاجه.
- إتمام عملية بيع بسعر أعلى من سعر البيع المقرر.
- استرجاع عميل سابق كان قد توقف عن التعامل مع الشركة [لا تنطبق هذه الحالة على العملاء الذين كانو يتعاملون سابقاً مع الشخص نفسه].
- بيع كميات من المخزون الراكد.
- تحصيل مستحقات كان العميل قد توقف عن سدادها لما بعد فترة الائتمان المسموح به [من غير نفس الشخص].

في جميع الحالات السابقة يتقرر لمهندس المبيعات المتميز حافز إضافي بنفس النسبة المعمول بها لحجم المبيعات [أو التحصيلات] والمماثل لما حققه بالتميز

٧. إدارة نظام الحوافز

تخطيط الحوافز

ويقصد بذلك أن تكون الحوافز مخططة بما يتناسب مع أهداف الشركة وظروف السوق والإنتاج. فكما أن للحوافز جانبا ماليا ونفسيا بالنسبة للعاملين، فإنها أيضاً تمثل نوعا من الإنفاق بالنسبة للشركة ينبغي أن يوجه لتحقيق النتائج التي تريدها الإدارة.

وتتم عملية تخطيط الحوافز وفقاً للمنطق التالي:

- بعد اعتماد الموازنة التخطيطية للشركة وتحديد الأهداف التسويقية والإنتاجية وخطط الإنتاج والبيع والمشتريات والموارد البشرية وغيرها من عناصر الإنتاج، يطرح مديرو المصانع تصوراتهم لحدود الزيادات المحتملة في الإنتاجية وتتم مناقشتها مع مدير عام المبيعات.
- يناقش مجلس المديرين مقترحات زيادة الإنتاج التي تقبلها إدارة المبيعات، ومتطلبات تحقيقها وانعكاساتها على الموازنة التخطيطية المعتمدة.
- يقر مجلس المديرين حدود الزيادة المحتملة في الإنتاج والمبيعات وما يتطلبه ذلك من تعديلات في برامج العمل المعتمدة.
- يتم تقدير الحوافز المحتملة حال تحقق تلك الزيادات المخططة، وتعد موازنة تقديرية للحوافز أساساً لمتابعة ما يتحقق فعلاً.

تنظيم إجراءات الحوافز

- تختص إدارة كل مصنع بمتابعة الأداء الفعلي وتقدير الحوافز المكافئة حسب النظام.
- تتولى إدارة الحسابات إعداد قوائم صرف الحوافز بناء على المعلومات الواردة من مدير المصنع.
- يتم صرف الحوافز ربع سنوياً [١/٤، ١/٧، ١/١٠، ١/١].
- يعد تقرير ربع سنوي يوضح فيه الإنجازات المتحققة عن الأهداف المقررة والحوافز المستحقة، والمقارنة بالفترة السابقة، والفترة المماثلة من العام السابق، ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة المالية بالمجموعة بعد مناقشته في مجلس المديرين واعتماده من المدير العام.

متابعة نظام الحوافز

تتولى الإدارة المالية بالمجموعة مراجعة تقارير الحوافز الدورية لكل مصنع على حدة وعلى مستوى الشركة، وتتم المقارنة بخطة الحوافز من ناحية ونتائج الأداء على مستوى الشركة من ناحية أخرى. والهدف الأساسي من متابعة نظام الحوافز ما يلي:

- التأكد من صحة احتساب الحوافز وتوزيعها حسب النظام.
- التأكد من عدم تجاوز الحوافز الفعلية ما كان مخططاً منعاً من حدوث انعكاسات سالبة على الشركة [تزايد أرقام المخزون من الإنتاج التام، زيادة معدلات إهلاك الآلات والمعدات، عدم انتظام أعمال الصيانة وفقاً للنظم...]
- مراجعة معدلات الحوافز وتطويرها حسب التغير في الأهداف أو الظروف الإنتاجية والتسويقية.

٢. إثراء العمل
JOB Enrichment

- هو إعادة تصميم العمل [الوظيفة] الذي يسند إلى فرد معين بحيث تزداد العمليات المتضمنة في العمل ليكون الناتج شيئاً ذا قيمة واضحة.
- يتم إثراء الوظيفة بإضافة وإدماج عمليات إلى العمل المعين كانت في الأصل موزعة على أعمال أخرى.

مثال

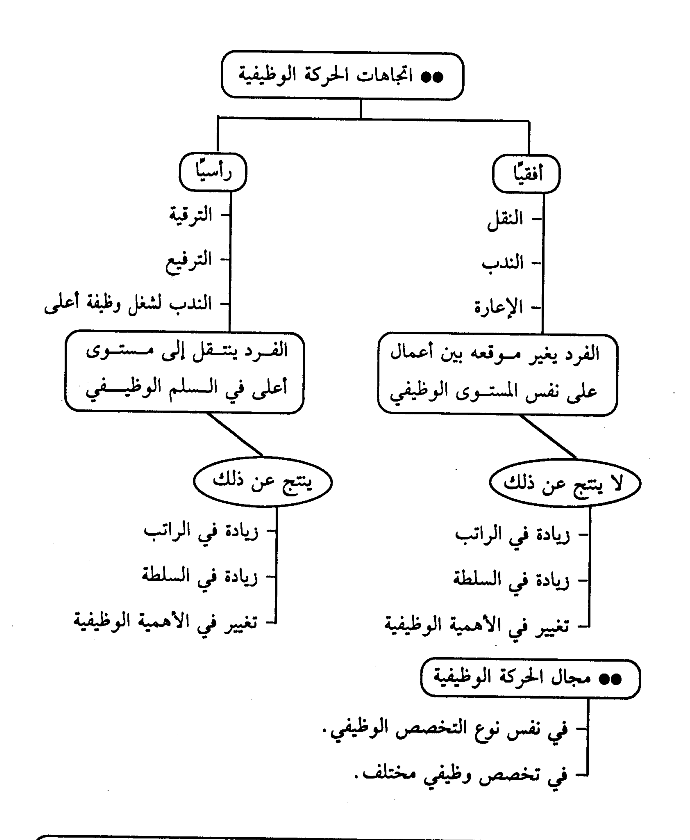
- أن يتولى سائق السيارة بالإضافة إلى عمله [قيادة السيارة] أعمال الصيانة الدورية والإصلاحات الخفيفة للسيارة.
- أن يتولى صراف البنك مراجعة الشيك والتأكد من رصيد العميل وتوقيعه وإثبات العملية في حساب العميل وليس فقط صرف النقود للعميل.

الهدف

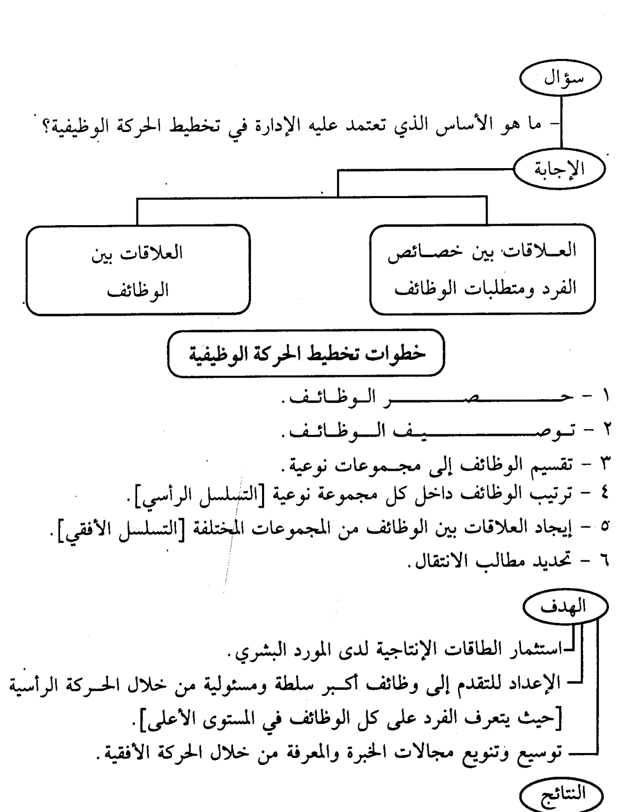
- إشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به.
- استثمار الطاقات المعطلة عند الفرد.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

٣. الحركة الوظيفية

- هي التنقلات [التغييرات] التي تحدث للفرد بين أعمال [وظائف] مختلفة عبر حياته الوظيفية.
- قد تكون الحركة الوظيفية مجالاً للتخطيط فتصبح وسيلة مهمة للتنمية البشرية.
- وقد تترك الحركة الوظيفية دون خطة فتتم بعشوائية تفسد الهدف منها وتبدد الطاقات الإنتاجية.



الفكرة أن الحركة الوظيفية تصبح وسيلة لتنمية قدرات ومهارات الأفراد، ومن ثم زيادة كفاءة الأداء لو تم تخطيطها على أسس سليمة.



خطوات تخطيط الحركة الوظيفية

١ - حصر الوظائف.
٢ - توصيف الوظائف.
٣ - تقسيم الوظائف إلى مجموعات نوعية.
٤ - ترتيب الوظائف داخل كل مجموعة نوعية [التسلسل الرأسي].
٥ - إيجاد العلاقات بين الوظائف من المجموعات المختلفة [التسلسل الأفقي].
٦ - تحديد مطالب الانتقال.

الهدف

- استثمار الطاقات الإنتاجية لدى المورد البشري.
- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسئولية من خلال الحركة الرأسية [حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى].
- توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.

النتائج

- رفع الروح المعنوية للأفراد.
- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه وضخ دم جديد في التنظيم الوظيفي.
- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.

تدريب

ناقش المواقف التالية مبيناً الأسلوب الإداري الأمثل لعلاجها:

١ - تحقق إحدى الشركات خسائر كبيرة لعدة سنوات. وبالتالي لا يتوافر المصدر المالي لصرف الحوافز التي كان يتقاضاها عمال الإنتاج. ويقول العاملون إنهم لا ذنب لهم في هذه الخسائر حيث يحققون أهداف الإنتاج التي تحددها الإدارة وأن سبب الخسائر هو فشل قطاع التسويق. ويهدد العاملون بالتوقف عن العمل إلا إذا صرفت لهم الحوافز.

٢ - درجت بعض شركات القطاع العام سابقاً على توزيع الأرباح على العاملين رغماً عن تحقيق خسائر كبيرة. وتوزع الأرباح بحد أقصى ٧٥ جنيها لكل فرد ويخصم منها أيام الغياب. وبعد صدور القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بتحويل الشركات إلى قطاع الأعمال العام يرى كثيرون ضرورة إعادة النظر في هذا النظام. ما رأيك؟

٣ - لجأت إحدى الشركات الصناعية إلى تطبيق أسلوب إثراء العمل للاستفادة من طاقات ومهارات العاملين بها، ولكن البعض يعترض على هذا بأنه سوف يؤدي إلى البطالة نتيجة عدم تعيين أفراد جدد للقيام بالمهام التي عهد بها إلى العاملين الحاليين. ما رأيك؟

التنمية النفسية والاجتماعية للموارد البشرية

١. الاتصالات

ماهية الاتصالات

- هي تفاعل أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدي أي [أو كل] من الطرفين.
- أو هي تبادل رسائل Messages بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل [قنوات] للتوصيل.

● إن الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين [أو أكثر] يهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

عناصر الاتصال

- المرسل [المصدر] الاتصال.
- المرسل إليه [المستقبل].
- الرسالة ذاتها [مضمون الاتصال].
- الوسيلة [الأداة] التي يتم التوصيل من خلالها.
- المناخ [المحيط] الذي يتم الاتصال خلاله.

ستختلف جودة الاتصال [معني النتيجة المترتبة على إرسال الرسالة] بحسب طبيعة العناصر الخمسة ومدى اكتمالها في عملية الاتصال.

شروط الاتصال الفعال

- تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه ورغباته وميوله.
- حسن صياغة الرسالة وتصميمها بما يناسب طبيعة المرسل إليه [كلمات، حروف، رموز، أشكال].
- حسن اختيار الوسيلة الاتصالية بما يتوافق مع المرسل إليه من ناحية، والرسالة من ناحية أخرى.
- إمكانية ترجيع الأثر Feed back حيث يحس المرسل بمدى تأثير رسالته وهل تلقاها المرسل إليه؟ وكيف تفهمها؟
- حسن توقيت العملية الاتصالية بما يناسب ظروف الأطراف المختلفة.
- المتابعة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها على وجهها الصحيح.

معوقات الاتصال

- معوقات إنسانية [المرسل، المرسل إليه].
  - اختلاف مفاهيم.
  - اختلاف اتجاهات وميول.
  - اختلاف دوافع.
- معوقات تنظيمية.
- معوقات فنية [طبيعة الرسالة والوسيلة].

طرق الاتصال في المنظمة

تسلسل القيادة

وذلك بتـدفق القرارات والتـوجيـهـات والأوامر من الإدارة العليـا إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة الإشرافية ثم إلى العمال.

الكلمة المكتوبة

من أهم عيوب الكلمة المكتوبة كـونها غير شخصية، ولكنها مـفيدة حيث تحفظ للرجوع إليها مستقبلاً.

التجمعات النظامية

وذلك حينما يكون هناك متحدث رسـمي باسم العاملين معترف به من الإدارة، حيث يصـبح في هذه الحالة مـصدرا للتغـذية الراجعـة للقرارات التي اتخـذتها الإدارة.

التجمعات اللانظامية

لابد أن تعي الإدارة العليـا بأن هناك تكتلات لا نظامـية في شكل شلل تجـمع الأفراد لـبحث مـشاكلهم واتخـاذ مواقف تحـافظ على مصـالحهم، وتظهـر في الزعامات غير الرسمية.

الشائعات

يجب تجنب استعـمال هذه الوسيلة لنقل المعلومـات، ومع هذا يجب الاعتراف بوجودها.

∴ الفكرة الأساسية

الاتصالات وسيلة هامة لتبادل المعلومات ومن ثم التأثير في السلوك.

الإنسان يحتـاج إلى المعلومات حاجته إلى الماء والهـواء، ومن ثم فهو يسعى للحصول عليها من أي مصدر.

تستهدف تنمـية الموارد البشرية تطوير سلوك [الأداء] الفـرد بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف الإدارة

∴ حيث تساعد الاتصالات في تطوير السلوك
فهي وسيلة لتنمية الموارد البشرية

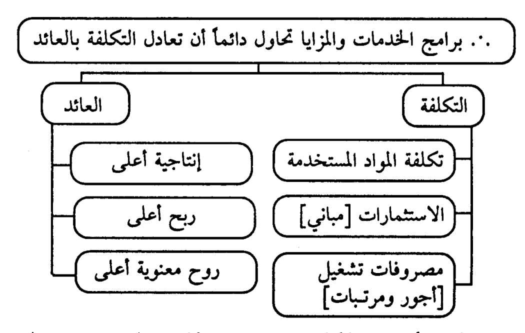
٢. برامج الخدمات

الهدف من برامج الخدمات

- تهدف الإدارة إلى تقييم خدمات ومزايا للعاملين [وهي تمثل تكلفة على المنظمة] لسببين:

الأول استقطاب العناصر الأحسن والأكفأ لضمهم إلى فريق العاملين بالمنظمة.

الثاني حـفز العاملين على الإنتـاج وتحسين الكفاءة نظراً لاطمـئنانهم إلى توافر تلك الخدمات والمزايا التي يحتاجونها.



كلما كان العائد أكبر من التكلفـة، كان إقبال الإدارة على استخدام نظم وبرامج الخدمات والمزايا.

أنواع الخدمات والمزايا

- خـــــدمــــات الإســكان.
- خـــــدمــــات الـنقـل.
- خـــدمـــات الإعـــاشـــة.
- خـدمـات طـبـية وصـحـيـة.
- خـــدمـــات تعـليـــمـــيـــة.
- خدمات ترفيهية [نادي، احتفالات، رحلات . .]

- قـــــروض بدون فـــــوائـد.
- سلع وخدمات بأسعـار مخفضة.
- مـــلابس مـــجـــانيـــة.
- الإجـازات المـدفـوعـة الأجـر.
- البـعـثـات الـتـعـليـمـيـة.

على أن الإدارة أن توازن دائما بين تكـلفة برامج الخدمـات والمزايا، وبين العائد المتحقق منها فعلا.

شروط فعالية برامج الخدمات والمزايا:

- أن تكون المزايا مـتفقـة مع رغبـات الأفراد.
- أن تمنح لمن حقق مستويات معينة من الأداء.
- أن تمـنح فـــــور أداء الـعــــــمــل.
- أن يستمر الحصول عليها مادام أداء الفرد على المسنوى المطلوب.
- أن تتناسب مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

٣. برامج الرعايـة

الفكرة

توفير الرعـاية النفسية والاجـتماعية للعـاملين لصيانتهم مما يتـعرضون له من أزمات ومشكلات سواء داخل العمل أم خارجه.

الهدف

تمكين العاملين من استرداد صحـتهم النفسية والاجتـماعية، ومن ثم إطلاق الطاقات الكامنة فيهم لزيادة الإنتاج.

نماذج

- العـــيـــادات الـنفـــســـيـــة.
- استخـدام الإخصائيين الاجتـماعيين.
- برامج الـلقـــاءات المشـــتـــركـــة.
- الاســـتـــمـــاع إلى الشـكاوي.
- برامـج الاقـــتـــراحـــات.
- برامج الـرحـــلات والتـــرفـــيـــه.

الإنسان الصحيح نفـسياً واجتماعياً قـادر على الإنتاج بكفاءة أعلى مما لو كان يعاني مشكلات أو اضطرابات.

تدريب

حلل المواقف التالية ووضح الأسلوب المناسب للتعامل معها بما يحقق تحسين الإنتاجية:

١ - يترك كثير من العاملين مواقع العمل للذهاب إلى رؤسائهم للاستفسار عن مسائل تخص العمل اليومي مما يترتب عليه ضياع الوقت وتعطيل الإنتاج.

ما البديل لذلك؟

٢ - يتناقل العاملون كثيرا من الأقاويل والإشاعات عن عزم الإدارة الجديدة للشركة تخفيض العمالة والاستغناء عن عدد كبير من العاملين نتيجة استخدام الحاسب الآلي.

كيف تواجه الإدارة هذا الموقف إن كانت الإشاعات غير صحيحة؟ وكيف تكون المواجهة في حالة صحتها؟

٣ - يري كثير من رجال الإدارة أن الأسلوب الأفضل في إدارة برامج الخدمات للعاملين هو أن يتولى العاملون أنفسهم مسئولية إدارة هذه الخدمات. ما رأيك؟

توجيه الموارد البشرية

الفكرة

إن نجاح العمليات الإنتاجية وكفاءتها يتوقف على أمرين أساسيين [فيما يتعلق بالموارد البشرية]:

وضع نظم للأداء

الالتزام بهذه النظم

الكفاءة والإنتاجية

∴ يعتبر ضبط السلوك الإنساني في العمل، وتوجيه البشر للالتزام بالنظم الموضوعة من أهم عناصر خطة التنمية البشرية.

ولا يمكن إحداث الالتزام بالنظم وتحقيق الانضباط في العمل بأسلوب القهر والضغط.

ولكن

الاقتناع والقبول من جانب أفراد المنظمة هو الأساس في إيجاد التزام فعال إيجابي.

إن تحقيق الانضباط هو عملية تسعى إلى تنمية وكسب تعاون الأفراد مع الإدارة.

هناك مشكلات في الأداء يجب علاجها . . منها

١ - مشكلة الغياب والتأخير

الغياب والتأخير عن العمل من المشكلات الأساسية التي تواجه المشرفين في الصناعة الحديثة حيث يتسبب عنها ارتباك في جدول ونظام العمل اليومي الأمر الذي ينعكس على الكفاءة الإنتاجية في النهاية.

وفي حالة الغياب والتأخير فإن المشرف تكون لديه مشكلة وأمامه هنا بعض الحلول:

- أن يعمل على الاستعانة ببعض الأفراد من أقسام أخرى.
- في حالة عدم توافر الأفراد في الأقسام الأخرى فهنا يضطر إلى تقليل معدل الإنتاج.
- قد يقرر المشرف الاستعانة ببعض الأفراد غير المدربين الأمر الذي يؤدي إلى عرقلة العمل وخفض مستوى الجودة.

. . تغيب الأفراد يؤدي إلى:

- انخفاض في مستوى الإنتاجية.
- ارتفاع في مستوى التكاليف.

ولكن كيف تعمل على علاج مشكلة الغياب والتأخير؟

والإجابة هنا تتطلب معرفة نوعين من المعلومات:

معدلات الغياب والتأخير:

وتستطيع الإدارة أن تمسك لكل فرد سجلاً للغياب مقسما على شهور السنة. ويقوم المشرف بوضع علامة أمام كل يوم يتغيب العامل فيه، يحصر تلك البيانات دورياً [مرة كل شهر] يمكن استخراج معدل الغياب بالنسبة للفرد وبالنسبة للمصنع ككل.

أسباب الغياب والتأخير:

- أسباب شخصية غير متصلة بالعمل.
- أسباب نابعة من طبيعة العمل أو ظروفه.

بالنسبة للنوع الأول لا تستطيع الإدارة عمل شيء بالنسبة لها. أما النوع الثاني فتستطيع الإدارة الوصول إلى هذه الأسباب عن طريق وسائل قياس الاتجاهات والرأي العام لدى العاملين عن طريق تحليل الشكاوى والمنازعات وعن طريق صناديق الاقتراحات وتدعيم وسائل الاتصالات بينها وبين العاملين بصفة عامة.

٢ - مشكلة الحوادث والإصابات أثناء العمل:

وترجع أسباب الحوادث والإصابات أثناء العمل إلى العوامل التالية:

- أسباب فنية وتكنولوجية [عطب أو فشل في الأداء].
- أسباب إنسانية [خطأ أو فشل من جانب الشخص تجعله لا يدرك الخطأ أو الخطر].
- المصادفة البحتة.

هذا وتوجد بعض الظروف المتعلقة بجو العمل ونظمه لها تأثير على نفسية العمال الأمر الذي يؤثر على معدلات الحوادث والإصابات مثل:

- إن إتاحة فرصة الترقي والتقدم في العمل تدعو الأفراد إلى الحيطة والحرص الأمر الذي يقلل الحوادث والإصابات.
- تنظيم ونظافة مكان العمل وترتيب الأدوات عامل مهم في تحديد معدلات الحوادث والإصابات.
- هناك بعض الدلائل تشير إلى أن معدلات الحوادث والإصابات ترتفع في حالات العمال الذين يعملون في جماعات، إذ يعتمد كل فرد على الآخر فتكون احتمالات الحوادث أكبر.

وبصفة عامة فإننا يمكن أن نرجع أسباب الحوادث والإصابات إلى:

- أسباب فنية. - أسباب إنسانية.

كما توجد بعض العوامل الموجودة في محيط العمل والتي تؤثر على نفسية الأفرد، ومعنوياتهم بحيث يتعرضون للحوادث أكثر، من تلك العوامل:

- سياسة الإشراف وأسلوب المشرفين.
- سياسات الأفراد المختلفة.
- الجو الاجتماعي السائد في المصنع.

٣ - مشكلة التأديب والجزاءات:

إن وجـود نـظـام تأديـبي ونظام للجـزاءات في حـالـة مـخـالفـة العـاملين للتعليـمات المبلغة لهم أمر ضـروري وحيوي للمـحافظة على النظام وضمان سـير العمـل فـي أي منظـمة.

وعلى الرغم من أن القواعد والتعليمات الموضوعة قد تكون معقولة، إلا أن هناك حـالات كثيـرة يحدث فيها أن يخالف الأفراد تلـك القواعد. والسؤال الآن: ما الذي يجب على المشرف عمله في حالات المخالفة؟

وهناك اتجاهان رئيسيان في هذا الصدد:

- الاتجاه الصارم نحو تنفيذ لوائح الجزاءات ونصوص العقوبات المحددة لها.
- الاتجاه العلاجـي الذي يسعى إلى تفهم الأسبـاب التي دعت العامل إلى ارتكاب المخالفة ومحـاولة توجيهه إلى اتباع سلوك أفضل. هنا يعتـبر الشخص المخالف بمثابة المريض الذي يحتاج إلى مساعدة وعلاج.

حالات عملية

كيف تواجه الإدارة الحالات التالية:

١ - مـشـكلة تكرار غـيـاب بعـض العـاملين بدون إذن ومـا يؤدي إليـه ذلك من تعطـيل الإنتـاج.

٢ - مشكلة تأخر رؤساء الأقسام في الحضور صباحاً نظرا لأنهم معفون من التوقيع في دفاتر الحضور.

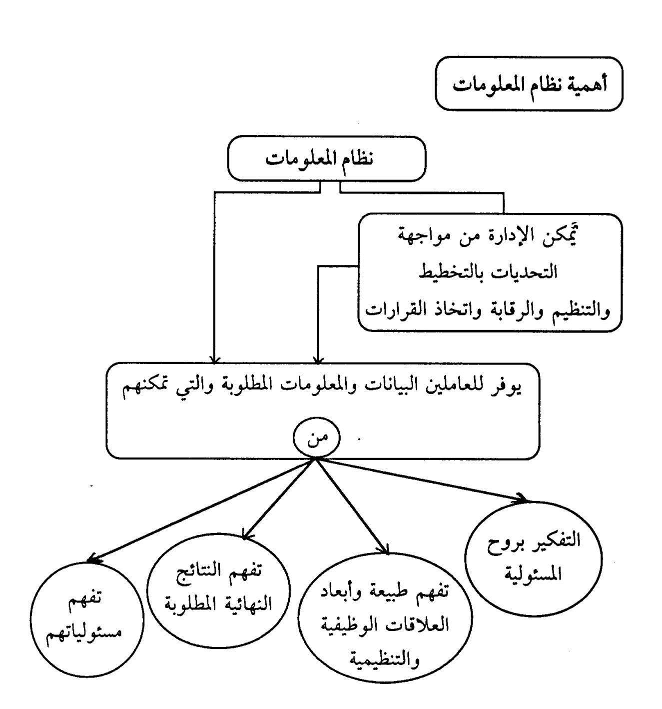
٣ - مشكلة ترك العمال لمواقـع العمل قبل انتهاء الوقت الرسمي بحجـة الاستعداد وتبديل ملابس العمل.

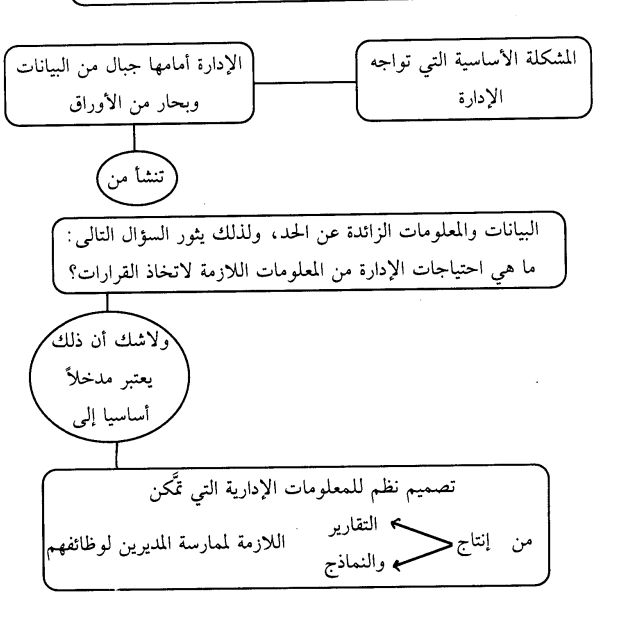
٤ - مشكلـة العامل مسـتهـدف الإصابة [الذي يرتكب الحـوادث بشكل تلقـائي] ويتسبب في إصابة نفسه وزملائه.

٥ - مشكلة تعنت بعض الرؤسـاء في تطبيق الجزاءات على المخالفـين من العمال. وتهاون بعض الرؤساء الآخرين في معالجة مماثلة تماما.

نظام معلومات الموارد البشرية

أهمية نظام المعلومات




كيف نشأت الحاجة إلى تصميم نظم للمعلومات الإدارية
المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة
الإدارة أمامها جبال من البيانات وبحار من الأوراق
تنشأ من
البيانات والمعلومات الزائدة عن الحد، ولذلك يثور السؤال التالى:
ما هي احتياجات الإدارة من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات؟
ولاشك أن ذلك يعتبر مدخلاً أساسيا إلى
تصميم نظم للمعلومات الإدارية التي تمكن
من إنتاج
التقارير
والنماذج
اللازمة لممارسة المديرين لوظائفهم

مراحل وخطوات إعداد نظام المعلومات الإدارية

١ - دراسة مـا قبل الجدوى لنـظام المعلومات

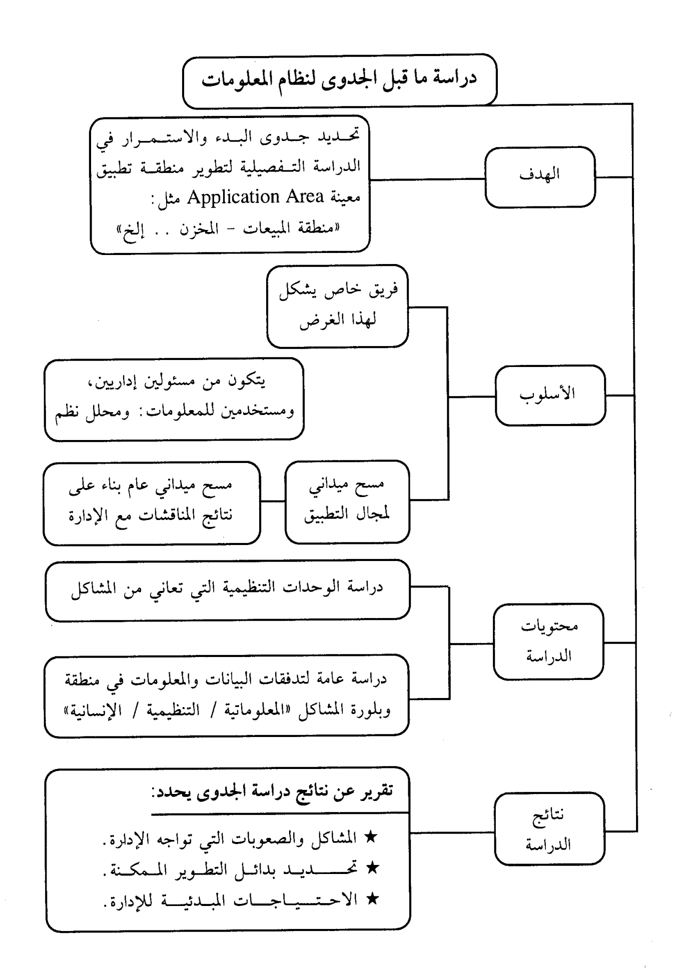
٢ - تحديد أبعاد مشروع إعداد نظام المعلومات

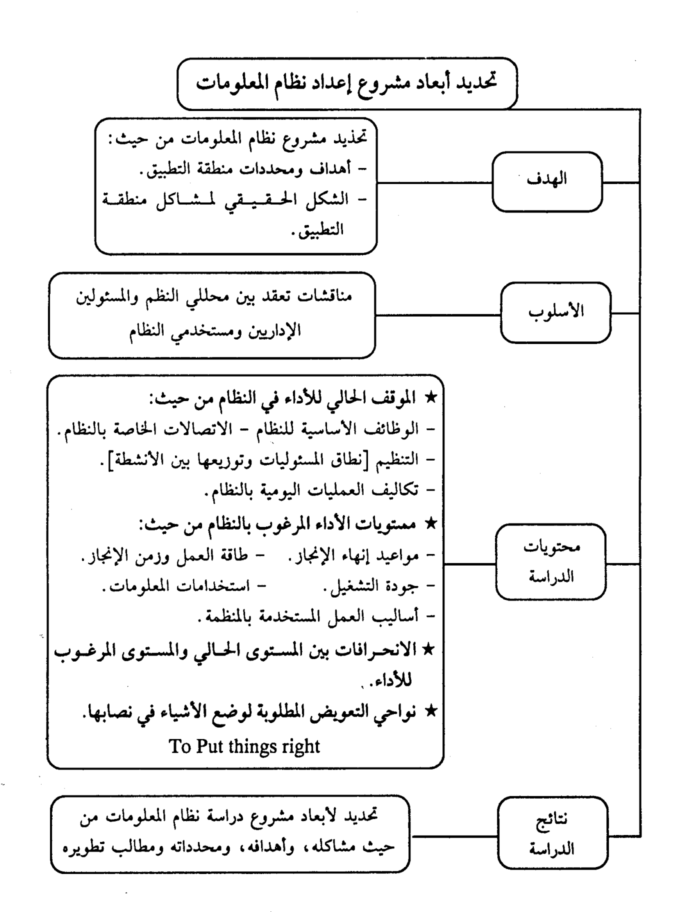
٣ - تحليـل أبـعـــاد النـظام الحـــالـي
Systms analysis

٤ - التـــصــــمـــيم المنـطقي لـلنـظام
Physical design

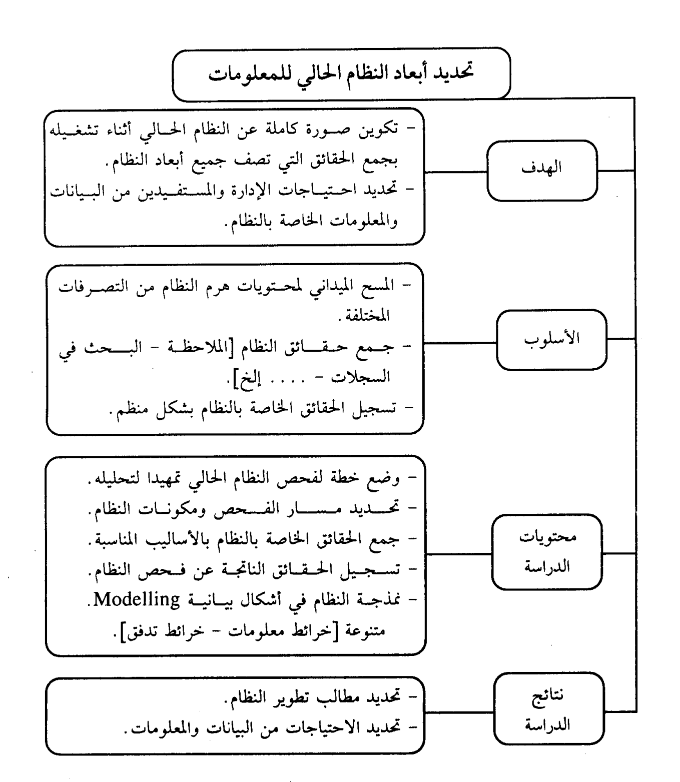
٥ - التـــصــــمـــيم المادي لـلنـظام
Physical design

٦ - تـطبــــيــق وتعــــديل الـنظـام
Implementation and System monitoring

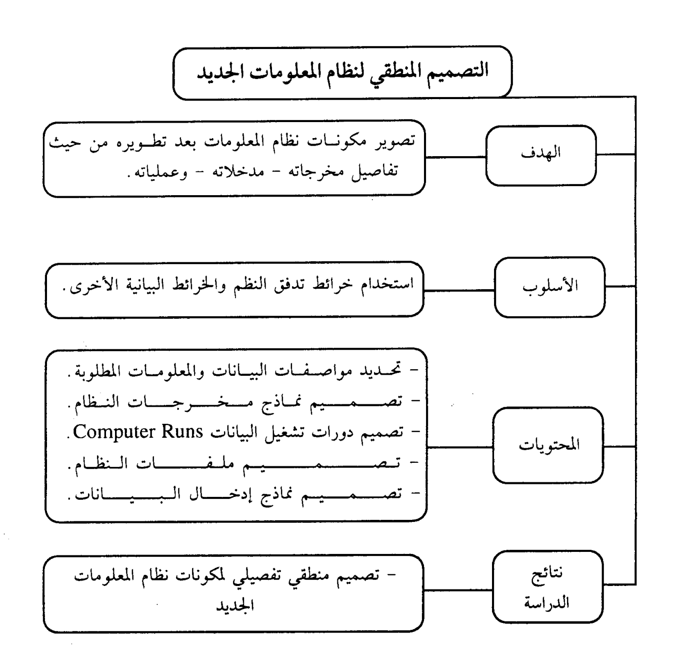

دراسة ما قبل الجدوى لنظام المعلومات
الهدف
تحديد جدوى البدء والاستمرار في الدراسة التفصيلية لتطوير منطقة تطبيق معينة Application Area مثل: «منطقة المبيعات - المخزن .. إلخ»
الأسلوب
فريق خاص يشكل لهذا الغرض
يتكون من مسئولين إداريين، ومستخدمين للمعلومات: ومحلل نظم
مسح ميداني لمجال التطبيق
مسح ميداني عام بناء على نتائج المناقشات مع الإدارة
محتويات الدراسة
دراسة الوحدات التنظيمية التي تعاني من المشاكل
دراسة عامة لتدفقات البيانات والمعلومات في منطقة وبلورة المشاكل «المعلوماتية / التنظيمية / الإنسانية»
نتائج الدراسة
تقرير عن نتائج دراسة الجدوى يحدد:
★ المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة.
★ تحديد بدائل التطوير الممكنة.
★ الاحتياجات المبدئية للإدارة.

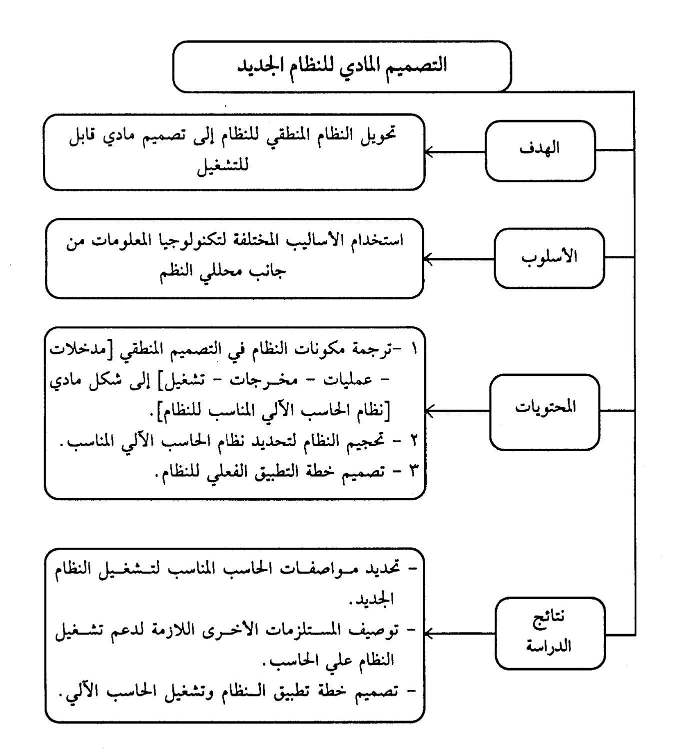


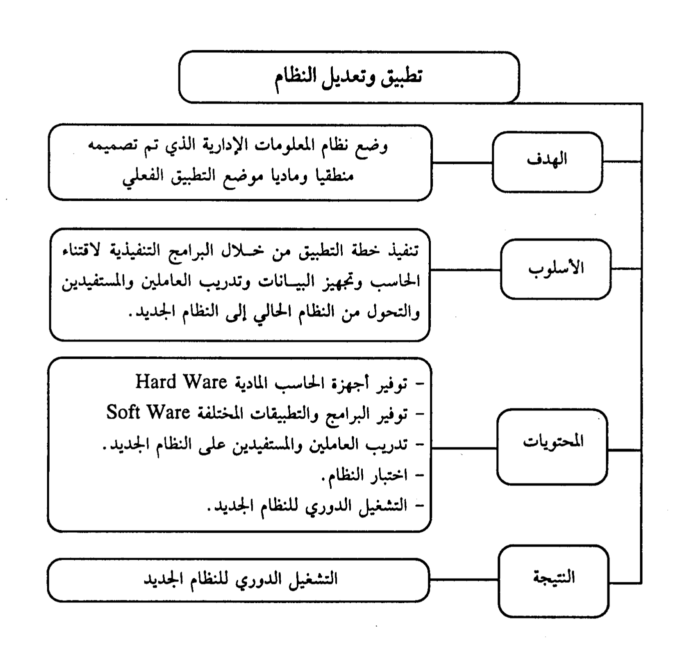
تحديد أبعاد مشروع إعداد نظام المعلومات
الهدف
تحديد مشروع نظام المعلومات من حيث:
- أهداف ومحددات منطقة التطبيق.
- الشكل الحقيقي لمشاكل منطقة التطبيق.
الأسلوب
مناقشات تعقد بين محللي النظم والمسئولين الإداريين ومستخدمي النظام
محتويات الدراسة
★ الموقف الحالي للأداء في النظام من حيث:
- الوظائف الأساسية للنظام - الاتصالات الخاصة بالنظام.
- التنظيم [نطاق المسئوليات وتوزيعها بين الأنشطة].
- تكاليف العمليات اليومية بالنظام.
★ مستويات الأداء المرغوب بالنظام من حيث:
- مواعيد إنهاء الإنجاز. - طاقة العمل وزمن الإنجاز.
- جودة التشغيل. - استخدامات المعلومات.
- أساليب العمل المستخدمة بالمنظمة.
★ الانحرافات بين المستوى الحالي والمستوى المرغوب للأداء.
★ نواحي التعويض المطلوبة لوضع الأشياء في نصابها.
To Put things right
نتائج الدراسة
تحديد لأبعاد مشروع دراسة نظام المعلومات من حيث مشاكله، وأهدافه، ومحدداته ومطالب تطويره

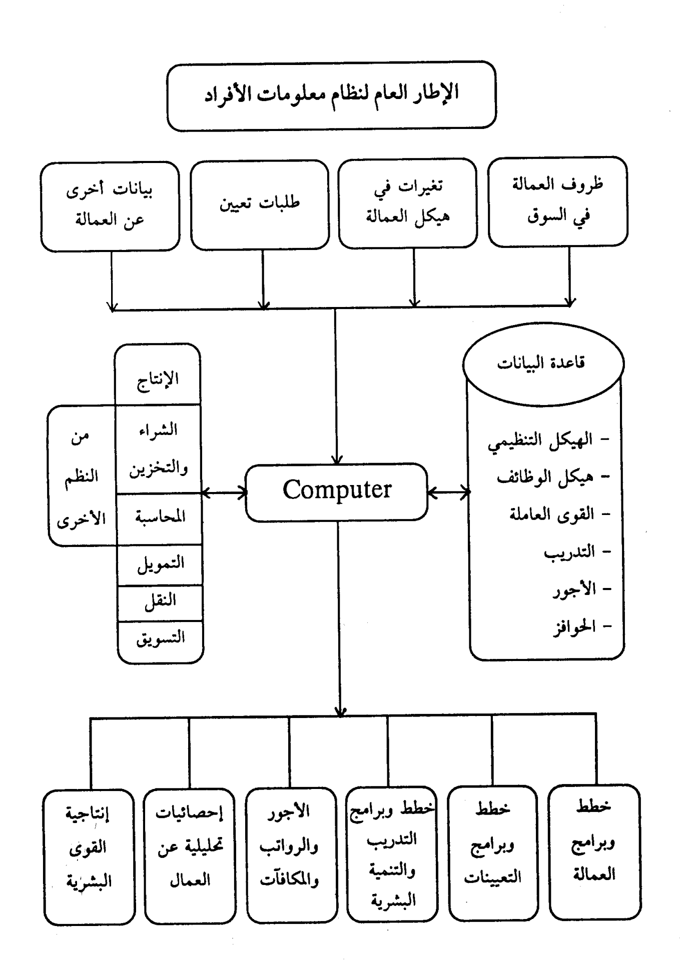


تحديد أبعاد النظام الحالي للمعلومات
الهدف
- تكوين صورة كاملة عن النظام الحالي أثناء تشغيله بجمع الحقائق التي تصف جميع أبعاد النظام.
- تحديد احتياجات الإدارة والمستفيدين من البيانات والمعلومات الخاصة بالنظام.
الأسلوب
- المسح الميداني لمحتويات هرم النظام من التصرفات المختلفة.
- جمع حقائق النظام [الملاحظة - البحث في السجلات - .... إلخ].
- تسجيل الحقائق الخاصة بالنظام بشكل منظم.
محتويات الدراسة
- وضع خطة لفحص النظام الحالي تمهيدا لتحليله.
- تحديد مسار الفحص ومكونات النظام.
- جمع الحقائق الخاصة بالنظام بالأساليب المناسبة.
- تسجيل الحقائق الناتجة عن فحص النظام.
- نمذجة النظام في أشكال بيانية Modelling. متنوعة [خرائط معلومات - خرائط تدفق].
نتائج الدراسة
- تحديد مطالب تطوير النظام.
- تحديد الاحتياجات من البيانات والمعلومات.


التصميم المنطقي لنظام المعلومات الجديد
الهدف
تصوير مكونـات نظام المعلومات بعد تطـويره من حيث تفاصيل مخرجاته - مدخلاته - وعملياته.
الأسلوب
استخدام خرائط تدفق النظم والخرائط البيانية الأخرى.
المحتويات
- تحـديد مواصـفـات البيـانات والمعلومـات المطلوبة.
- تصـــمـــيم نماذج مـــخـــرجـــات الـنـظام.
- تصميم دورات تشغيل البيانات Computer Runs.
- تـصـــمـــيـــم ملـفـــــات الـنظـام.
- تصـــمـــيـــم نماذج إدخـــال الـبـــيـــانات.
نتائج الدراسة
- تصميم منطقي تفصيلي لمكونات نظام المعلومات الجديد


التصميم المادي للنظام الجديد
الهدف
تحويل النظام المنطقي للنظام إلى تصميم مادي قابل للتشغيل
الأسلوب
استخدام الأساليب المختلفة لتكنولوجيا المعلومات من جانب محللي النظم
المحتويات
١ -ترجمة مكونات النظام في التصميم المنطقي [مدخلات - عمليات - مخرجات - تشغيل] إلى شكل مادي [نظام الحاسب الآلي المناسب للنظام].
٢ - تحجيم النظام لتحديد نظام الحاسب الآلي المناسب.
٣ - تصميم خطة التطبيق الفعلي للنظام.
نتائج الدراسة
- تحديد مواصفات الحاسب المناسب لتشغيل النظام الجديد.
- توصيف المستلزمات الأخرى اللازمة لدعم تشغيل النظام علي الحاسب.
- تصميم خطة تطبيق النظام وتشغيل الحاسب الآلي.


تطبيق وتعديل النظام
الهدف
وضع نظام المعلومات الإدارية الذي تم تصميمه منطقيا وماديا موضع التطبيق الفعلي
الأسلوب
تنفيذ خطة التطبيق من خلال البرامج التنفيذية لاقتناء الحاسب وتجهيز البيانات وتدريب العاملين والمستفيدين والتحول من النظام الحالي إلى النظام الجديد.
المحتويات
- توفير أجهزة الحاسب المادية Hard Ware
- توفير البرامج والتطبيقات المختلفة Soft Ware
- تدريب العاملين والمستفيدين على النظام الجديد.
- اختبار النظام.
- التشغيل الدوري للنظام الجديد.
النتيجة
التشغيل الدوري للنظام الجديد


الإطار العام لنظام معلومات الأفراد
ظروف العمالة في السوق
تغيرات في هيكل العمالة
طلبات تعيين
بيانات أخرى عن العمالة
قاعدة البيانات
- الهيكل التنظيمي
- هيكل الوظائف
- القوى العاملة
- التدريب
- الأجور
- الحوافز
Computer
الإنتاج
الشراء والتخزين
المحاسبة
التمويل
النقل
التسويق
من النظم الأخرى
خطط وبرامج العمالة
خطط وبرامج التعيينات
خطط وبرامج التدريب والتنمية البشرية
الأجور والرواتب والمكافآت
إحصائيات تحليلية عن العمال
إنتاجية القوى البشرية

بنك . . . .

قسم الأفراد　　　　**بطاقة بيانات موظف**　　　　(ص١)

الاسم: . . . .

رقم البطاقة: . . . . شخصية / عائلية　　[ ] ذكر　[ ] أنثى

العنوان: . . . . التليـفـون . . . .

تاريخ ومكان الميـلاد: . . . . المؤهل العلمي. . . . .

الحالة الاجتماعة: أعزب [ ] متزوج [ ] أرمل [ ] مطلق [ ]

عدد الأولاد: . . . .

الوظيفة: . . . . رقم الوظيفة: . . . . تاريخ التعيين: . . . .

القسـم / الإدارة: . . . . الفرع . . . .

أسماء الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم في حالة الطوارئ

الاسم	العنوان	التليفون
....	....	....
....	....	....
....	....	....

الخدمة بالبنك

الوظيفة	تاريخ التعيين	القسم / الإدارة	الفروع	ملاحظات

(يعد النموذج من أصل يحفظ بقسم الأفراد)　　　　نموذج رقم ٧ / أفراد

بنك ....

بطاقة بيانات موظف

(ص٢)

تقارير قياس الكفاءة					
السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة

التدريب				
البرنامج	موضوع التدريب	مكان التدريب	المدة	ملاحظات

الجزاءات					
التاريخ	المخالفة	الجزاء	التاريخ	المخالفة	الجزاء

الحالة الصحية	
١ -	٥ -
٢ -	٦ -
٣ -	٧ -
٤ -	٨ -

بنك ....

قسم الأفراد　　　　　　　　بطاقة بيانات موظف

اسم الموظف: .... التـاريخ: ....

رقم الموظف: .... اسم الوظيفـة: .... القسم / الإدارة: ....

تاريخ التعيـين في الوظيفة: ....

البيان القديم	البيان الجديد
١ -	
٢ -	
٣ -	
٤ -	
٥ -	
٦ -	
٧ -	
٨ -	
٩ -	
١٠ -	

توقيع الموظف: ....　　　　يعتمد ،

رئيس القسم

(يعد النموذج من أصل يرسل إلى قسم الأفراد)　　　　(نموذج رقم ٨ / أفراد)

تدريب

صمم نظام معلومات الموارد البشرية الذي يتناسب مع الاحتياجات التالية:

١ - تحديد من سيترك العمل بسبب التقاعد مقدماً.

٢ - تحديد من سيحل عليه الدور للترقي في فترة قادمة.

٣ - متابعة تطور أداء الفرد وكفاءته في عمله.

٤ - دراسة المشكلات الاجتماعية للعاملين وتأثيرها على كفاءاتهم في العمل.

[يقصد بتصميم النظام تحديد المدخلات والأنشطة اللازمة للوصول إلى المخرجات المبينة في البنود السابقة].

• المبادئ الأساسية لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية

تتبلور المبادئ الأساسية لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية* فيما يلي:

١ - أهمية استقبال التكنولوجيا الجديدة والمتجددة واستيعابها والعمل على تطويعها وتطويرها باعتبار كل ذلك من ضرورات الإعداد لبناء القدرات التنافسية ومواجهة تحديات النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

٢ - أهمية التخطيط والإعداد العلمي لعمليات التطوير والتحديث التكنولوجي بتحديد الأهداف واختيار التكنولوجيات وتصميم وتوفير متطلبات تطبيقها.

٣ - ضرورة تحريك وتطوير الهياكل التنظيمية وإعادة هيكلة وهندسة العمليات والأساليب والنظم في المنظمات تهيئة لاستقبال التكنولوجيا وإعداد المناخ الملائم لاستثمارها والحصول على عوائدها كاملة.

٤ - مسئولية إدارة المنظمات عن السعي لتعديل ثقافة المنظمة بما يوافق متطلبات التعامل مع التكنولوجيا الجديدة والمتجددة بسماتها المتمثلة في السرعة والتواصل والقدرة على التنوع وإمكانيات التطوير والتحسين المستمر.

٥ - ضرورة العمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية في ضوء متطلبات الأوضاع التكنولوجية الجديدة والمتوقعة، والتي تتطلب خواص ومهارات وقدرات متميزة في العنصر البشري تختلف إلى حد بعيد عما هو سائد في القاعدة العريضة من الموارد البشرية في مواقع العمل حاليا.

٦ - أن تعديل هيكل الموارد البشرية يتخذ أنماطا متعددة منها:

● تخفيض الأعداد وهذا يفرض ضرورة البحث عن مجالات جديدة للتوظيف لاستيعاب القوى البشرية التي سيتم الاستغناء عنها.

---

* البيان الختامي للملتقى العربي الثالث للموارد البشرية الذي نظمته الجمعية العربية للإدارة في القاهرة [أكتوبر ١٩٩٧] ، من إعداد المؤلف.

• تعديل وتطوير المهارات والقدرات وإعادة تأهيل الموارد البشرية من خلال نظم وأساليب التدريب والتأهيل المتطورة والمستندة إلى تكنولوجيا الحاسب الآلي والمعلومات.

• إعداد الأجيال الجديدة من الموارد البشرية حسب رؤى مستقبلية تستبق التطورات التكنولوجية المتوقعة، وتحدد السمات والمهارات والقدرات المطلوبة للتعامل معها.

٧ - أهمية تعديل وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بشكل يعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة من ناحية، ويستفيد من إمكانياتها الفائقة من ناحية أخرى، ويتمثل ذلك بالدرجة الأولى فيما يلي:

• تعديل محتوى الأعمال أساس توصيف الوظائف لتكون على أساس العمليات Processes وليس على أساس التخصص الوظيفي.

• استثمار طاقات تكنولوجيا المعلومات في تكوين قواعد معلومات متطورة لحصر ومتابعة التغييرات في هيكل الموارد البشرية.

• تطوير نظم وأساليب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أخذاً في الاعتبار خصائص التكنولوجيا الجديدة ومتطلباتها، والأوضاع التنظيمية والإدارية الجديدة المترتبة عليها.

• تطوير أساليب البحث والاستقطاب عن العناصر البشرية اللازمة باستثمار إمكانيات تكنولوجيا المعلومات ونظم الاستخدام الإلكترونية Electronic Employment Systews.

• تطوير نظم تقييم الوظائف وتحديد الرواتب وحزم المنافع والمزايا بحيث تعكس مضمون العمل، وأهميته أكثر من المستوى العلمي لشاغل الوظيفة.

• تطوير أساليب التدريب وتنمية الموارد البشرية باستثمار آليات جديدة كشبكة الإنترنت ووسائل التفاعلية التدريبية المستندة إلى الحاسب الآلي.

- تشجيع القدرات الابتكارية للموارد البشرية وتهيئة قنوات وأساليب الابتكار والمشاركة في تطوير وتحديث الأساليب والإمكانيات في مختلف المجالات.
- تعميق استخدام فرق العمل المتكاملة كأساس لتنظيم وتنسيق جهود الموارد البشرية بحسب ما تسمح به ظروف وطبيعة العمل.

٨ - أهمية التفاعل والعمل المشترك بين متطلبات الأعمال ومراكز البحث والتطوير التكنولوجي من أجل صياغة نظم وآليات تسمح بسهولة تدفق التكنولوجيات الجديدة وتعديل ظروف ومقومات العمل بما يتفق معها.

٩ - أهمية العناية بتطوير نظم وسياسات العمل بما يسمح بدرجة أعلى من التمكين للموارد البشرية بما يسمح باستثمار طاقاتهم الذهنية وخبراتهم ومهاراتهم في الأداء.

١٠ - أهمية نشر الثقافة التكنولوجية بين القادة الإداريين، وضرورة تعميم برامج هادفة للتعريف بالتكنولوجيات الجديدة ومتطلباتها.

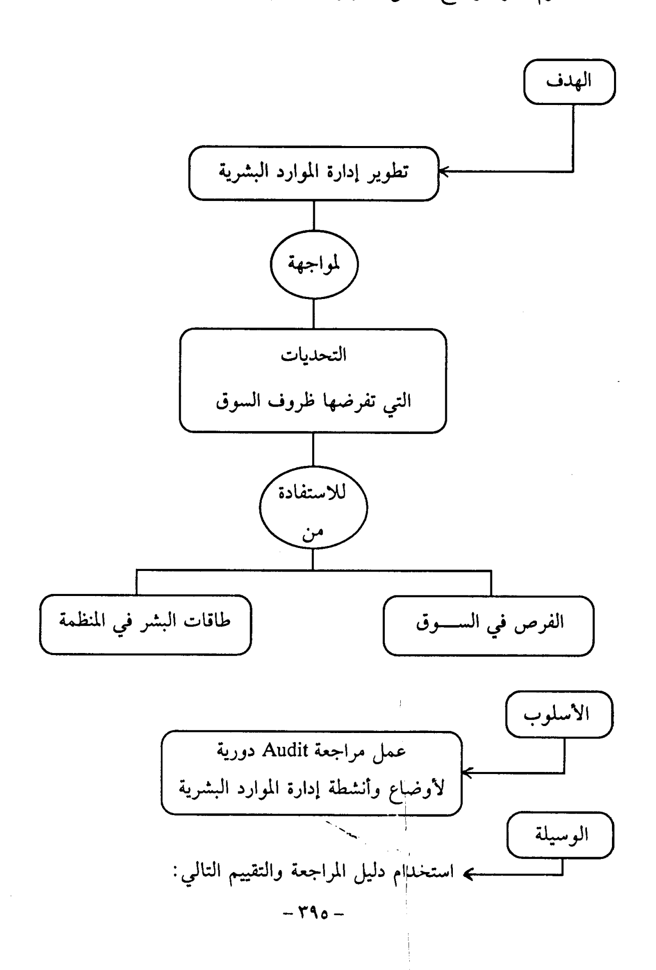
١١ - أهمية العناية بتكوين المهارات المعرفية للموارد البشرية، وتنمية قدرات العاملين في مجالات البحث والتطوير، وإعلاء المستوى التنظيمي للوظائف المعفاة بشكل عام.

١٢ - أهمية تطوير الأطر المؤسسية العاملة في حقل التدريب وتنمية الموارد البشرية بما يتوافق ومعطيات وإمكانيات التكنولوجيا الجديدة وخاصة تكنولوجيا المعلومات.

١٣ - أهمية التوسع في استخدام أسلوب الحضانات كوسيلة لتنمية الموارد البشرية الشابة من خلال الاحتكاك والتفاعل مع مصادر التنمية التكنولوجية، وكذا كأسلوب للربط بين منظمات الأعمال ومراكز التطوير التكنولوجي بما يساعد على الإسراع بعمليات التنمية التكنولوجية.

- برنامج تطوير وتفـعـيل إدارة الموارد البشـرية في منظمات الأعمال العربية.

تقوم فكرة برنامج العمل لتطوير إدارة الموارد البشرية على الأسس التالية:



دليل مراجعة وتقييم
كفاءة إدارة الموارد البشرية

- لكي تتحقق إدارة المنظمة من أن نظام إدارة الموارد البشرية بها على مستوى جيد يتناسب والأهداف المرجوة، ينبغي القيام بعملية مراجعة دورية شاملة لكافة عناصر وأساليب وتنظيمات وإنجازات إدارة الموارد البشرية للحكم على مدى كفاءتها وإمكانيات التطوير والتحسين فيها.
- يقدم هذا الدليل مرشداً لعملية تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية، يتناول عناصرها المختلفة، وعلى القائم بعملية التقييم دراسة العناصر المختلفة المبينة في القوائم التالية وتحديد مدى وجودها بوضع علامة [نعم] أو [لا] بحسب الأحوال. وتذكر التفاصيل والبيانات التوضيحية في خانة [الملاحظات والبيانات].

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
١	<u>الأهداف والسياسات:</u>			
١/١	هل هناك أهداف واضحة ومحددة لإدارة الموارد البشرية؟ [ما هي الأهداف].			
٢/١	هل أهداف الإدارة معروفة ومعلومة للعاملين بها؟			
٣/١	هل هناك معلومات عن مدى تحقق هذه الأهداف؟ [ما هي هذه المعلومات؟]			
٤/١	هل هناك سياسات محددة تسترشد بها الإدارة في ممارسة وظائفها؟			
٥/١	هل تغطي سياسات الموارد البشرية كافة مجالات العمل؟			
٦/١	هل السياسات المستخدمة مقننة ومعتمدة من الإدارة العليا؟			
٧/١	هل هناك معلومات عن مدى تكامل هذه السياسات؟			
٨/١	هل هناك مشاكل في تطبيق سياسات الموارد البشرية؟			
٩/١	هل تتفق السياسات مع النظام العام؟			
٢	<u>المسئوليات:</u>			
١/٢	هل هناك أشخاص مسئولون عن وضع سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية والإشراف على تنفيذها؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٢/٢	هل المسئوليات عن وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة محددة وموزعة بين العاملين بها توزيعاً سليماً؟			
٣/٢	هل تتعادل مسئوليات وسلطات العاملين بإدارة الموارد البشرية؟			
٤/٢	هل هناك عدد كاف من العاملين بإدارة الموارد البشرية للقيام بأعباء العمل فيها؟			
٥/٢	هل علاقات واتصالات إدارة الموارد البشرية بالإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة ومعروفة للجميع؟			
٣	التنظيم:			
١/٣	هل هناك هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية معتمد من الإدارة العليا؟			
٢/٣	هل يتناسب الهيكل التنظيمي المعتمد مع متطلبات العمل بالمنشأة؟			
٣/٣	هل يتطابق الهيكل التنظيمي المعتمد مع التقسيم الفعلي للعمل بإدارة الموارد البشرية؟			
٤/٣	هل هناك دليل مكتوب لاختصاصات التقسيمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية؟			
٥/٣	هل هناك بطاقات لوصف وظائف العاملين بإدارة الموارد البشرية؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٦/٣	هل هناك إجراءات محددة لتنفيذ كل من أعمال الإدارة؟			
٧/٣	هل هناك دورات مستندية معتمدة لكل أعمال الإدارة؟			
٨/٣	هل هناك مرونة كافية في التنظيم؟			
٩/٣	هل تتم مراجعة التنظيم ونظم العمل بشكل دوري؟			
٤	<u>تخطيط الموارد البشرية:</u>			
١/٤	هل هناك خطة واضحة ومعتمدة لاحتياجات المنشأة من الموارد البشرية؟			
٢/٤	هل هناك عدد كاف من الأفراد المدربين بالمنشأة لسد الاحتياجات الطارئة من العمالة؟			
٣/٤	هل تشارك الإدارات المختلفة في اقتراح ومناقشة خطة الموارد البشرية؟			
٤/٤	هل تتم مراجعة وتعديل خطة الموارد البشرية في ضوء ظروف المنشأة وأوضاع سوق العمل؟			
٥/٤	هل تشمل خطة الموارد البشرية كافة أنواع العمالة اللازمة لكل أجزاء المنشأة؟			
٦/٤	هل هناك نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية في المنشأة؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٤/٧	هل تجرى دراسات لأحوال سوق العمل ومستوى الرواتب في المنشآت المنافسة؟			
٥	<u>تقييم الأداء:</u>			
٥/١	هل هناك نظام معتمد لتقييم أداء الأفراد؟			
٥/٢	هل هناك معدلات ومعايير للحكم على أداء مختلف نوعيات العاملين [أم الأمر يعتمد على التقدير الشخصي للرؤساء؟]			
٥/٣	هل هناك ارتباط بين سياسة الترقية في الوظائف وبين نتائج تقييم الأداء؟			
٥/٤	هل هناك ارتباط بين منح العاملين مكافآت أو حوافز وبين نتائج تقييم الأداء؟			
٥/٥	هل توضح إدارة الموارد البشرية للعاملين نتائج تقييم الأداء وتشرح أسبابها لهم؟			
٥/٦	هل يشارك العاملون في مناقشة نتائج تقييم الأداء التي يضعها رؤساؤهم عنهم؟			
٥/٧	هل تمت دراسة وتحليل نتائج تقييم الأداء للسنوات المختلفة؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٨/٥	هل تتم مقارنة نتائج تقييم الأداء بين الإدارات والأقسام المختلفة؟			
٦	**التـرقيـة:**			
١/٦	هل هناك خطة واضحة للترقيات؟ [أم تتم على أسس شخصية وغير معروفة مقدما؟]			
٢/٦	هل تتم الترقية على أساس الكفاءة؟			
٣/٦	هل هناك إجراءات محددة في حالة انخفاض كفاءة الأفراد عن المعدلات المطلوبة؟			
٤/٦	هل يعلم الأفراد مقدماً أسس وشروط الترقية إلى الوظائف الأعلى؟			
٥/٦	هل يؤخذ رأي الرئيس المباشر في الاعتبار عند تقرير ترقية الموظف؟			
٦/٦	هل يؤخذ رأي إدارة الموارد البشرية في عملية الترقية؟			
٧	**التدريب:**			
١/٧	هل هناك برنامج [أو نظام] معتمد لتدريب العاملين؟			
٢/٧	هل تدعم الإدارة العليا نشاط التدريب بالمنشأة؟			
٣/٧	هل هناك مخصصات مالية محددة للإنفاق على التدريب؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٤/٧	هل تستخدم المنشأة خبراء [مستشارين] في التدريب؟			
٥/٧	هل يشارك المسئولون التنفيذيون في تحديد من يتم تدريبهم من العاملين؟			
٦/٧	هل تولي إدارة الموارد البشرية أهمية لتدريب المشرفين ورؤساء العمال على أسس القيادة والإدارة؟			
٧/٧	هل يتم تقييم نتائج [عائد] التدريب بصفة منتظمة؟			
٨/٧	هل يستفاد من العاملين الذين تم تدريبهم في مواقع عمل تتناسب مع ما تدربوا عليه؟			
٩/٧	هل يمارس الرؤساء مسئولياتهم في التدريب أثناء العمل؟			
١٠/٧	هل يتم إعداد [تهيئة] العاملين الجدد قبل تولي وظائفهم؟			
٨	<u>الاختيار:</u>			
١/٨	هل يعطى العاملون بالمنشأة أفضلية عند شغل الوظائف الشاغرة قبل البحث عن أفراد من خارج المنشأة؟			
٢/٨	هل هناك نظام معتمد للموافقة على طلبات الرؤساء بتعيين أفراد جدد؟			
٣/٨	هل هناك تحديد لسلطة تعيين [مركزية أو لا مركزية]؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٨/ ٤	هل يتم استخدام مكاتب التوظيف المتخصصة؟			
٨/ ٥	هل تطبق المنشأة نظام الاختبارات قبل اتخاذ قرارات التعيين أم تكتفي بالمقابلات الشخصية؟			
٨/ ٦	هل هناك نماذج معتمدة لاستخدامات إدارة الموارد البشرية في مختلف الوظائف؟			
٨/ ٧	هل يشارك الرؤساء التنفيذيون في اتخاذ قرارات تعيين الأفراد الجدد؟			
٨/ ٨	هل تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمعلومات كافية عن سوق العمل المحلي [والخارجي] واتجاهات الرواتب للمساعدة في اتخاذ قرارات التعين؟			
٨/ ٩	هل تتم متابعة العاملين الجدد بعناية أثناء فترة الاختبار؟			
٨/ ١٠	هل تلاحظ إدارة الموارد البشرية بجدية توقيت فترة الاختبار؟			
٨/ ١١	هل التنظيم المكاني لمكاتب وأقسام إدارة الموارد البشرية يوحي بالنظام والدقة للعاملين الجدد؟			
٨/ ١٢	هل تتم المقارنة بين نتائج الاختبارات للأفراد الذين يتم تعيينهم والتقديرات التي يحصلون عليها في تقارير قياس الكفاءة؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
١٣/٨	هل عادة يستمر الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار في وظائفهم لمدة معقولة؟			
٩	**بعض الجوانب الأخرى:**			
١/٩	هل هناك نظام واضح ومعتمد لتحديد الرواتب والمكافآت [أم تترك الأمور لتقدير الإدارة العليا؟]			
٢/٩	هل تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام تقييم الوظائف؟			
٣/٩	هل تحتفظ إدارة الموارد البشرية بسجلات ومعلومات منتظمة ومتكاملة وحديثة؟			
٤/٩	هل هناك نظام معتمد لتلقي شكاوى العاملين وبحثها؟			
٥/٩	هل هناك لائحة لمخالفات العاملين والجزاءات المقابلة لها؟			
٦/٩	هل هناك نظام محدد للتشغيل خارج الدوام؟			
٧/٩	هل نظم ولوائح العمل معروفة للعاملين؟			
٨/٩	هل تتم مراجعة نظم ولوائح العمل للتأكد من سلامتها وتطبيقها مع النظام العام للعمل والعمال؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٩/٩	هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في حفظ وثائق ومستندات إدارة الموارد البشرية؟			
٩/ ١٠	هل تستخدم الميكنة [أو الحاسبات الآلية؟] في أعمال إدارة الموارد البشرية؟			
٩/ ١١	هل هناك نظام معتمد لتلقي مقترحات وآراء العاملين بشأن تطوير العمل وحل مشاكله؟			
٩/ ١٢	هل تعد إدارة الموارد البشرية دراسات تحليلية عن مؤشرات تكوين وكفاءة وتكلفة القوى العاملة [الغياب، العلاج الطبيعي، ترك العمل، الأجور... إلخ]؟			
٩/ ١٣	هل هناك نظام معتمد للعلاج الطبي للعاملين؟			
٩/ ١٤	هل هناك برنامج معتمد للوقاية من إصابات العمل؟			

في ضوء المعلومات المتجمعة بالجداول السابقة يمكنك تحديد مجالات التطوير والتحسين لرفع كفاءة إدارة الأفراد باستخدام الجدول التالي:

العيوب [المشكلات]	مقترحات التحسين	المزايا المتوقعة

خطوات برنامج تطوير الموارد البشرية

الخطوة ١	بداية
	مراجعة تنظيم الإدارة !
الخطوة ٢	
	مراجعة موظفي الإدارة !
الخطوة ٣	
	استكمال نظم العمل !
الخطوة ٤	
	تقنين السياسات !
الخطوة ٥	
	دراسة السجلات وتصميم نظام معلومات
الخطوة ٦	
	تقييم نتائج التطوير !

ابدأ من جديد

ولوضع هذا البرنامج موضع التطبيق لابد من:

١. إحداث تغيير في مفاهـيم الإدارة العربية ونظرتها إلى الموارد البشرية، ومن ثم الأخذ بالفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية اقتناعاً بالدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة.

٢. تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بحيث ترفع إلى مستوى الإدارات الرئيسيـة، ويتحقق للمسئـولين عنها مرتبة الإدارة العليـا، وإشراكهم في صنع السياسات واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة.

٣. تحديث أساليب وأنشـطة إدارة الموارد البشرية لتنطلق من مجـرد إنهاء إجراءات روتينية لإنجـاز معاملات «شـئون الموظفين» إلى مبـاشرة دور فعال في تحـقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة على النحو التالي:

أولا: تطوير المفاهيم

١. التحول من النظرة التـقليدية التي ترى الموارد البشرية مجـرد عنصر من عناصر الإنتاج التي تؤدي دوراً مرسوماً ومـحدداً دون إضافة، إلى نظرة متطورة ترى الأهمية القـصوى للموارد البشـرية باعتبارها الركيـزة الأساسية لتـقدم منظمة الأعـمال وتميـزها لتحـقـيق قدرات تنافـسيـة تمكنهـا من السبق في الأسـواق والوصول إلى أهداف الربحية والنمو.

٢. الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية باعتـبارها نظاماً متكاملاً يتكون من مجمـوعة نظم فرعية كل منهـا يؤدي دوراً مطلوباً في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصـولاً إلى المخرجـات المستـهدفة وهـي قوة العمـل المنتجـة المستـقرة والفعالة.

٣. ضرورة إسناد ممارسـات إدارة الموارد البشـرية إلى إستراتيـجية مـتكاملة تكون جزءاً رئيسيًا من الإستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال.

٤ . ضـرورة إعمـال التـخطيط والتنسـيق والتكامل بين عناصـر المنظومـة المتكاملة للمـوارد البشـرية بداية بتـحديـد الاحتـياجـات من الأفـراد بناء على وصف الوظائف، والاختـيـار والتـوظيف، وتحـديد الـرواتب والمزايا، والإشـراف والتوجيه للمـوارد البشرية في إطار خطط واضحة للأداء وتقـييم الأداء وحفز الأفراد وتدريبـهم، وتخطيط المسار الوظيفي لهم، كـل ذلك ينبغي أن يتم في تناغم وتواصل وفي إطار مفاهيم الجودة الشاملة.

٥ . ضـرورة النظر إلى ما ينفق علـى الموارد البشـرية باعتـباره اسـتثـماراً له عـائد ومردود وليس نفقـة ضائعة، وبالتالي أهمـية تقدير الاعتمـادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأمين تلك الاعتمادات.

٦ . الاقتناع بأن الاستـثمار الأفضل للموارد البشـرية في أي منظمة إنما يتم بإطلاق الطاقـات الفكرية والقوى الذهنيـة للأفراد، وإتاحـة الفرص لهـم للمشـاركة الإيجابية بالفكر والاقـتراح والابتكار في حل مشاكل المنظمة وتطوير أعـمالها وخدماتها.

٧ . أهمية تنمـية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفـريق بين الموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمـية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمنظمة.

٨ . العمل على تحقيق الترابط بين تطوير وتحـديث نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنشآت العـربية، وتعمـيق المبادئ الأخلاقـية وتطوير الأنماط السلوكـية بما يتفق والعـقيدة الإسلاميـة السمحة، وتأصـيل الجذور الإيمانية الإسـلامية في ممارسات الإدارة ناحية عمالها، وعلاقات الأفراد بأصحاب الأعمال والمدراء.

٩ . الاستناد إلى المبادئ التالية في تطوير نظم إدارة الموارد البشرية:

• إن أي برنامج لتصـميم وإدارة الموارد البشرية في المنشـآت الخاصة لابد أن يأخذ في الاعتبار كرامة الإنسان العامل وحقه في الحياة الفاضلة الآمنة.

- النظر إلى العنصر البشري كرأسمال بشري استثماري وليس مجرد واحد من عناصر الإنتاج.
- إعادة اعتبار «إدارة الموارد البشرية» كشريك إستراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المنظمة والمسئولية عن مستقبلها.
- الاهتمام بالمجالات الرئيسية والتي أهملت لفترات طويلة في ممارسات المنظمات الخاصة في العالم العربي وخاصة:
  - تحليل وتوصيف الوظائف.
  - استقطاب الأفراد واختيارهم وتهيئتهم للعمل.
  - تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
  - التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية.
  - الاتصالات ونظم معلومات الموارد البشرية.
- أهمية تطبيق مفاهيم وأساليب الجودة الشاملة في محاولات تطوير نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- **أهمية إعادة هندسة إدارات شئون الأفراد أو شئون الموظفين وتطويرها جذريًا من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس مجمل الأفكار الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في إطار يتفق والشريعة الإسلامية.**
- **أهمية النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في رأس المال الاجتماعي.**
- **إعادة تصميم نظم وآليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية، وإخضاع تلك العناصر جميعاً لمنطق الخطيط والتصميم، ثم المتابعة والتقييم في كل مراحلها.**

ثانياً: تطوير الأساليب

ينبغي على الإدارة العربية تطوير ممارساتها وأساليبها في مجال الموارد البشرية لتشمل ما يلي:

١. إعداد خطة الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحددت معايير الأداء لها.

٢. البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل، وتخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتياً أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة.

٣. تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوافر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين والتسكين في الوظائف.

٤. تخطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتدريب الأولي للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمنظمة ونظمها ومساعدتهم على التكيف معها.

٥. المساعدة في تخطيط الأداء [مع الإدارات المعنية] بتحديد معايير الأداء المستهدفة من شاغل الوظيفة، أي الأهداف الواجب عليه تحقيقها، وشروط ومواصفات الأداء المتميز.

٦. تخطيط المسار الوظيفي Career Path وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار، ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.

٧. تخطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة في ضوء التقييم الموضوعي للوظائف Job Evaluation الذي يحدد القيم النسبية للوظائف [بغض النظر عن شخصيات من يشغلونها] عملاً بمبدأ . . .

الراتب للوظيفة وليس للشخص

٨. المشاركة في تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي، وتطبيق نظم الثواب والعقاب.

٩. تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس، واقتراح سبل تطوير الأداء.

١٠. تخطيط وتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية للأفراد.

١١. تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير.

١٢. المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين واستثمار الفعالية المضافة عن عمل الفريق.

١٣. تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة.

١٤. تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة يسهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

والهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إلى تحقيقه نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية الحديثة هو:

> **تحقيق التوافق إلى الحد الأقصى بين خصائص ومواصفات الفرد ورغباته، وبين متطلبات أداء العمل ونظم وأساليب وأهداف المنظمة لتحقيق الإنتاجية والربحية والنمو للمنظمة، وتحقيق الرضا والتقدم للفرد.**

ملحق رقم ١

تحليل العمل أساس لتخطيط الموارد البشرية

أولاً مصطلحات أساسية:

يتكون أي عـمل من مكونات لكل منهـا دور في إنجاز النتـائج المستـهدفـة، وفيما يلي المصطلحات السائدة عن تلك المكونات:

١. العنصر Element

وهو أصغـر جزء يمكن فـرزه في عمل مـا دون حاجـة إلى تحليل العمـليات اليدوية أو الذهنيـة التي يقوم بها مـؤدي العمل. [مثال كتابة عنوان التـقرير بالنسبة لعمل الباحث الإداري].

٢. المهمة Task

وهو مجـموعة من العناصـر تؤدى في تقارب زمني بحـيث يكون لها نتيـجة يمكن تحديدها. [مثال كتابة تقرير عن تنظيم الشركة].

٣. الواجب Duty

مـجمـوعـة من المهام لهـا هدف مـشتـرك [مـثال إعـداد دراسات الجـدوى الاقتصادية].

٤. المركز Position

وهو مجـموعـة من المهام والواجـبات تسند إلى شـخص واحد [مثال مركز رئيس الحسابات في شركة].

٥. الوظيفة Job

مجموعة من المراكز المتشابـهة أو المتماثلة في الواجبات بحيث يمكن أن يطلق عليها اسم واحد [مثال وظيفة محاسب، أو وظيفة باحث].

٦. مجموعة وظيفية Job Family

مجـموعة من الوظائف المتـماثلة أو المتـشابهة يمكن جـمعهـا في إطار واحد لأغـراض إدارة الموارد البـشـرية [مجـموعة الوظائف المكتـبية، الـوظائف الفنية، الوظائف المالية، مجموعة وظائف المبيعات والتسويق].

٧. المهنة Occupation

وظيفـة أو مجمـوعة من الوظائف توجد في منظمـات عديدة [المهن الطبية، القانونية، الهندسية . . .] [عادة تنظمها قواعد ونظم عامة ويكون لها تنظيم يشرف على تطبيق تلك القواعد كالنقابات].

ثانياً: تحليل العمل Work Analysis

يقصد بذلك تحليل العمل إلى مراحـله الأساسية باتباع منطق النظم System وذلك بتحديد كل من الأجزاء التالية:

١. مخرجات العمل Work outputs

وهي النتائج المترتبة عـلى تنفيذ العمل [تحقيق رقم مبيعـات، إنتاج كمية من سلعـة معـينة، كتـابة عدد من الصـفحـات في تقرير، إنجـاز الميزانيـة العـمومـية لشركة . . .].

٢. أنشطة العمل Work activities

وهي العمليات التنفيذية التي تتم تحقيـقاً للنتائج أو المخرجات، وتتخذ شكل عمليات مترابطة Processes ، والعمـلية مجـموعـة من الأنشطة تستـغرق وقـتا وتستهلك موارد مادية أو معنوية، وتستلزم خبـرة ومهارة في تنفيذها، وتحقق نتيجة محددة، ولها بداية ونهاية معلومتان.

وقد تتم العمليات مـتتابعة Sequential أو متزامنة Simultaneous ، وتمثـل العمليات الأساس الذي يوصل إلى المخرجات.

٣. مدخلات العمل Work inputs

وهي الموارد اللازمة للقيـام بالعمليات وإنتاج المخـرجات. وتكون المدخلات مادية، أو بشرية، أو معنوية [خبرات ومهارات ومعلومات].

ثالثاً: أهمية تحليل العمل

يمثل تحليل العـمل أداة هامـة من أدوات إدارة الموارد البشـرية حـيث تتخـذ نتائجه أساساً في مباشرة الوظائف الرئيسية التالية:

١. وصف الوظائف. Job description

٢. تحديد مواصفات الأفراد. Job specifications

٣. اختيار الأفراد. Selection

٤. تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم. Training & development

٥. تقييم الوظائف. Job evaluation

٦. تخطيط الحركة الوظيفية. Career planning

٧. تخطيط الموارد البشرية. Human resources management

رابعاً: طرق تحليل العمل

تتركز طرق تحليل العمل المختلفة في طريقتين أساسيتين:

١. استقصاء معلومات العمل من خـبراء يستطيعون تحديد مكونات العمل بناء على خبراتهم.

٢. مـلاحظة أفراد يمـارسون العـمل فـعلاً، واسـتنتـاج مكونات العـمل من تلك الملاحظة.

ملحق رقم ٢

بعض الأساليب الإحصائية في تخطيط الموارد البشرية

يحتـاج مخطط الموارد البشـرية إلى بعض الأساليب التي تساعـده في تحديد الأعداد المتوقع الاحـتياج إليها في فـترة زمنية قادمة، ومن تـلك الأساليب الشائع استخدامها ما يلي:

١. **تحليل الاتجاه العام** Trend analysis

ويقوم هذا الأسلوب على دراسة أعداد الموارد البشرية في عدد من السنوات الماضية، واستخدام هذه المعلومات في التنبؤ بالأعـداد المتوقعة في فترة قادمة. [مع مـلاحظة أن أعـداد الأفراد لا تـتوقف فـقط على مـرور الزمن كـمـا توحي هذه الطريقة، ولكن هنـاك عوامل أخرى كثـيرة تؤثر في هذا العـدد مما يجب أخذه في الاعتبـار، لذا يعتبر تحليل الاتجـاه العام مؤشرا على الاحتـياجات المستـقبلية وليس تحديدا قاطعا.

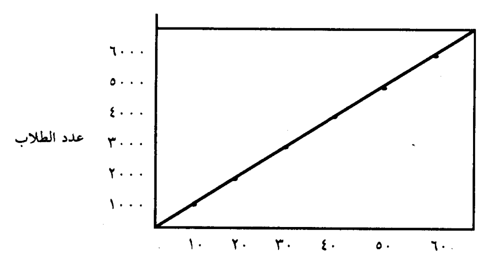
٢. **تحليل النسب** Ratio analysis

وهي طريقـة تعتـمد على تحليل العـلاقة بين حـجم الموارد البشـرية وبعض المتغيرات الأسـاسية مثل حجم الإنتاج أو قـيمة المبيعات أو غـير ذلك، فإذا اتحدت القيمـة المستقبلية لذلك المتغـير أمكن باستخدام تحليل النسب تقـدير الموارد البشرية اللازمة في ذات الفترة المسـتقبلية. [مثال: إذا تبين أن النسبة بين عـدد أعضاء هيئة التدريس والطلاب في كليـة ما هي 1 - 100 فإذا كـان المتوقع أو المخطط أن يكون عدد الطلاب في عام قادم 1000 إذن يكون عدد الأساتذة المطلوب هو 10].

وكمـا هو الحال بالنسـبة لتـحليل الاتجاه يجب الحـرص في استخـدام تحليل النسب كأساس لتقـدير أعداد الموارد البشرية بالأخذ في الحسـبان العوامل الأخرى ذات التأثير.

٣. طريقة الرسم البياني The scatter plot

وتقوم الطريقــة على أساس رصد أعــداد الموارد البشرية على أحد مــحوري رسم بياني، ورصد بيانات أحد المتغيرات المصاحبة لعدد الموارد البشرية على المحور الآخر، واســتثـمار العــلاقة بينهمــا في تقدير أعــداد الموارد البشــرية المطلوبة عند مستويات مخــتلفة من ذلك المتغير. [في المثال الســابق الخاص بأعداد أعضــاء هيئة التدريس والطلاب، لو توافرت أعــداد الأساتذة في عشر كليات تجارة فــي جامعات مخــتلفة، وكذا أعــداد الطلاب في الكليات ذاتهــا، فإنه برصد هذه البــيانات على محوري الرسم البياني، ورسم الخط المستــقيم الذي يدل على العلاقة بينهما، يمكن تحديد أي رقــم متوقع لــعدد الطلاب، وبمد الخط المســتقــيم إلى تلك النقطة يمكن تحديد رقم أعضاء هيئة التدريس المناظر له].



ملحق رقم ٣

بناء هيكل الرواتب

تمثل الرواتب أحـد أهم عناصر نظـام إدارة الموارد البشـرية التي تلعب دوراً هاماً في حفز الأفراد على العمل وبذل الجـهد، لذلك كان بناء نظام فعال للرواتب من أهم وأخطر مسئوليات الإدارة التي تحتاج إلى عناية وتدقيق.

وتمر عملية بناء هيكل الرواتب بالمراحل الرئيسية التالية:

١. استقصاء الرواتب السائدة في السوق Salary survey

والغرض منها التعـرف على مستويات الرواتب التي تدفعهـا المنظمات المنافسة أو المماثلة لنفس أنـواع ومستويات الـوظائف حتى تكون مرشـداً للإدارة في تحديد سياستها بالنسبة للرواتب من ناحية، وحتى تكون المنظمة في وضع تنافسي مناسب يمكنهـا من جـذب الموارد البشـرية اللازمـة لهـا من سوق العـمل والمحـافظة على العاملين لديها وتجنب تسربها لمنظمات أخرى تعرض رواتب أفضل.

وتتم استقصاءات الرواتب بتحديد الوظائف الرئيسية Benchmark jobs التي يصير جـمع بيانات عن الرواتب المدفوعة لها في عيـنة ممثلة من المنظمات في سوق العـمل الذي تتعـامل فيـه المنظـمة المعنـية ببنـاء هيكل للرواتب. [هناك شـركات متخصصة تقوم بجمع ونـشر بيانات الرواتب بصفة دورية وتبيع هذه المعلومات لمن يرغب من المنظمات].

٢. تحديد سياسات الرواتب Salary policies

في ضوء نتـائج استـقصاء الرواتـب، وأخذاً في الاعتـبار الظروف الخـاصة بالشركة المعنية وإمكانياتها المالية وطبيـعة النشاط الذي تباشره، وأهدافها وخططها، يتم وضع السيـاسة التي تتبعـها المنظمة في تحديد الرواتب، وقـد تكون على النحو التالي:

- سياسة دفع رواتب مقاربة أو مساوية للسوق.
- سياسة دفع رواتب أعلى من السوق.
- سياسة دفع رواتب أقل من السوق [عادة يعوضها مزايا إضافية].

٣. تحديد القيمة النسبية للوظيفة [تقييم الوظائف] Job evaluation

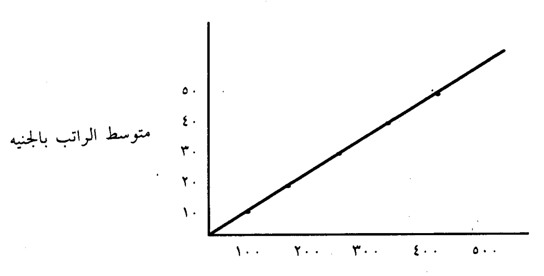
ويتم تحديد القيـمة النسبية لكل وظيـفة بالنسبة لغـيرها من الوظائف بإحدى طرق التقييم التي من أهمها وأكثرها شيوعاً ما يلي:

- طريقة مقارنة العوامل Factor comparison
- طريقة الترتيب Ranking
- طريقة التدريج Granding
- طريقة النقط Point method

٤. تجميـع الوظائف المتشابهـة أو المتقاربة في القيـمة النسـبية في مـجموعـة أجرية واحدة [Pay Grade]

٥. تحديد الراتب المناسب لكل مجموعة أجرية

وذلك من خـلال بناء منحنى الرواتب الذي يصـور العلاقـة بين متـوسطات الرواتب المدفـوعة فـي السوق للوظائـف محل الدراسـة، والقـيم النسـبيـة لتلك الوظائف معـبراً بنتائج تقـييم الوظائف، ومن ثم يمكن تحديـد الراتب المقابل لكل وظيفة [أو مجموعة أجرية].



قيمة الوظيفة بالنقط

٦. **تحديد المدى الأجري** أي بداية الأجر أو الراتب ونهايته بالنسبة لكل وظيفة أو مجموعة أجرية، وذلك للتعبير عن التدرج في الراتب حسب مراحل التقدم في الوظيفة بمرور الوقت أو اكتساب مهارات أعلى.

٧. مراجعة وتصحيح الرواتب الشاذة بالمقارنة بمتوسطات السوق.

ملحق رقم ٤

التوظيف الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت

شبكة الإنتـرنت عبارة عن منظومة هائلة من الحـاسبات الإلكترونيـة المتصلة ببعـضها البعض، بما يمثل سـوقا هائلة للمعلومـات يعرض فيهـا كل طرف ما لديه، ويبحث فيها كل طرف أيـضا عما يحتاجه. ويبلغ عدد المتصلين بـالشبكة عدة مئات من الملايين من الحاسبـات الآلية من جميع بلدان العالم، ويتزايد هذا الـعدد يوميا بآلاف الحاسبات التي يجد أصحابها أن الاتصال بالشبكة يحقق لهم مزايا غير عادية لا يستطيعون الوصول إليها بالطرق التقليدية.

ولا يتطلب الأمـر أكثر مـن وجود حاسب شـخصي مـزود بوصلة مع خط تليفون Modem كي يسـتطيع الـفـرد الحـصـول علـى خـدمـات شـركـات متخصصة Service Providers لتوصيله بالشبكة بمجرد طلب رقم تليفون محلي عبر برنـامج مـزود به الحـاسب الآلـي مـثل برنـامج Microsoft Explorer وبرنامج Netscape .

وقد كـانت الطرق التقليـدية في التوظيـف - سواء من جانب البـاحث عن وظيفـة أو صاحب العمل البـاحث عن فرد مناسب لشغل وظيـفة شاغرة - تتـركز أساسا فـي استخدام الصـحف والمجلات المتخصـصة لنشر إعلانات بهـا المعلومات اللازمة لحث الباحثين عن الوظائف للتقدم بطلبـاتهم، أو لتنبيه أصحاب العمل إلى الكفاءات المتاحة لدى الباحثين عن عمل.

كما كان البـعض يلجأ إلى مكاتب التوظيف المتخصصـة حيث يودع الباحث عن عمل بيـاناته حتى إذا جـاء صاحب عمل يبـحث عن نفس النوعيـة قام المكتب بترشيح الشخص الأقرب إلى مطالب الوظيفة. وقد يتولى مكتب التوظيف البحث عن الخـبرات المطلوبة بالاتصـال بالجـامعـات والمنظمات الـتي يتـوقع أن يجد بهـا النوعيـات المنـاسبة، فضـلا عن استخـدام إعلانات الصـحف ووسائل الإعـلام أيضـاً [Head Hunter] .

ومع تطور شبكة الإنترنت كوسيلة أساسية وسهلة ورخيصة لتبادل المعلومات فطن الباحثون عن عمل إلى استخدامها بعرض بياناتهم وخبراتهم فيما يسمى صفحة Page أو موقع Site يزوره الباحثون عن أفراد فيعلمون عن تلك الخبرات المتاحة، ومن ثم يتم الاتصال بين الطرفين إما باستخدام الحاسب الإلكتروني من خلال ما يسمى البريد الإلكتروني e- mail أو بأي طريقة تقليدية كالتليفون أو الفاكس أو البريد العادي.

كذلك يلجأ أصحاب الأعمال الآن إلى نشر إعلانات طلب الأفراد في مواقع خاصة بهم على الشبكة، ويعمد الباحثون عن أعمال إلى زيارة تلك المواقع بصفة مستمرة ومتكررة إلى أن يصلوا إلى ما يبغون.

وقد نشأت في الفترة الأخيرة شركات متخصصة للتوظيف عبر شبكة الإنترنت، وذلك بقيامها بتجميع صحائف البيانات الشخصية C.V. لكل من يبحث عن عمل أو يريد تغيير عمله بآخر أفضل منه [وعادة تكون هذه خدمة مجانية]، وتتلقى بيانات الوظائف المتاحة لدى الشركات والمنظمات وتنشرها في الموقع الخاص بها جنبا إلى جنب مع بيانات الباحثين بحيث يتاح للشركات الدخول مباشرة إلى موقع شركة التوظيف والبحث مباشرة عن الأفراد المناسبين، أو تتولى شركة التوظيف أداء تلك الخدمة بعمل البحث وترشيخ الفرد أو الأفراد المناسبين أو ما يسمى Matching وذلك لقاء رسم اشتراك تدفعه الشركات الباحثة عن أفراد.

ولقد حقق التوظيف الإلكتروني عبر الإنترنت مزايا هائلة لكل من الباحثين عن أعمال وأصحاب الأعمال؛ إذ جعل السوق التي يتم البحث فيها متسعة وعالمية بحيث لا يقتصر البحث داخل نطاق الدولة الواحدة، بل إن العالم كله الآن أصبح في متناول طالب العمل أو الباحث عن فرد معين له خبرات ومهارات محددة، ومن ثم أصبحت احتمالات الوصول إلى نتائج أفضل للطرفين أكبر كثيرا، بالإضافة إلى السرعة الفائقة في عرض البيانات وتعديلها وتحديثها والوصول إليها، وانخفاض التكلفة.

ملحق رقم ٥

بناء نظم معلومات الموارد البشرية



تحتاج الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية إلى أنواع عديدة من المعلومات اللازمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

وقد كانت وسائل التعامل في تلك المعلومات في السابق تتسم بالبدائية والبساطة وعدم الفاعلية، إذ كانت تنحصر في تجميع البيانات في صحف أو سجلات، وكذلك حفظ المستندات والأوراق التي تحتوي على بيانات هامة عن الأفراد في ملفات وأضابير تخزن في أماكن للحفظ، ويتم التعامل فيها يدوياً.

ولكن مع تقدم الحاسبات الآلية والشبكات الداخلية في المنظماتLocal Area Networks [سلسلة من الحاسبات المتصلة ببعضها البعض مباشرة]، وتطور تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على وسائل الاتصال الفضائية والإلكترونيات، فقد أصبح من الميسور تصميم وتشغيل نظم فعالة للمعلومات في مختلف مجالات النشاط، ومنها إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي جعل الإدارة في موقف أفضل كثيراً ليس فقط من حيث وفرة المعلومات وحداثتها، بل أيضاً من حيث سهولة التعامل معها بالحفظ والتحديث والتداول والاسترجاع، وإمكانية استخدام معلومات من مجالات مختلفة ومن أماكن متباعدة وتجميعها في نسق متكامل يحقق رؤية أشمل لقضايا الموارد البشرية، ويتيح القدرة الأعلى لاتخاذ القرارات.

وفي نظام الأعمال المعاصر القائم على العالمية Globalization والتنافسية Competitiveness تدرك الإدارة أكثر من أي وقت مضى أهمية العنصر البشري المتميز، ومن ثم حيوية توافر المعلومات الصحيحة والحديثة والمتجددة عن كافة شئون وأبعاد القوى البشرية المتاحة لها، حتى تستطيع التخطيط لاستثمار قدراتها بشكل فعال. وفي هذا العصر التنافسي سريع التغيير، لم تعد قضايا الموارد البشرية مقصورة على الإدارة المختصة بشئونهم فقط كما كان العهد سابقاً، بل أصبح كل مدير مسئول عن عمل له اهتمام مباشر في كفاءة وفعالية الموارد البشرية

باعتبـاره المورد الرئيسي الذي يتحكم في نتائج الأداء والإنتاجـية بأي منظمة. ومن هنا أصبح من الضروري وجود نظم مرنة وفعالة وشاملة ومتداخلة ومباشرةOnline يمكن لأي مدير أن يتعامل معها للحصول على ما يريده من معلومات.

وتشمل المعلومات المطلوبة عن الموارد البشرية عادة ما يلي:

- المعلومات الشخصية عن الأفراد.
- المعلومات التي تصف الحالة التعليمية للفرد.
- المعلومات التي تصف المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد.
- المعلومات التي تصف التاريخ الوظيفي للفرد والأعمال التي مارسها واكتسب فيها خبرات محددة.
- المعلومات التي تصف الأداء الفـردي وتطوره وما يعاني منه الفـرد من مشكلات أو نقاط ضعف، أو ما يتميز به من مميزات.
- المعلومات التي تصف اهتمامات الفرد واتجاهاته ودوافعه للعمل.
- المعلومـات التي تصف علاقـات الفـرد في عمله بزمـلائه ورؤسائه ومـرءوسيـه وغيرهم من البشر الذين يتعامل معهم.

ومن جماع تلك المعلومات تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتصل بما يلي:

١. تخطيط اسـتخدام الأفـراد في أنسب الأعمـال المتفقـة مع خبـراتهم وتأهيلهم وقدراتهم.
٢. متابعة أداء الأفراد والحكم على مستوى الكفاءة في العمل.
٣. تحديد مدى احتياج الأفراد إلى التدريب أو أشكال التنمية المختلفة لعلاج أوجه القصور في الأداء.
٤. تحديد مدى ملاءمة الفرد لوظائف أخرى سواء على نفس المستوى الوظيفي أو مستوى أعلى [تخطيط الحركة الوظيفية].

٥. تقرير الرواتب والمكافآت والحوافز وغيرها من أشكال التعويض عن الكفاءة والفاعلية.

٦. تشكيل فرق العمل من العناصر المتوافقة والمتجانسة التي يمكن أن يتشكل منها فريق متعاون وفعال.

وتتمثل أهم سمات نظام معلومات الموارد البشرية الحديث فيما يلي:

- كامل الآلية يعتمد أساساً على الحاسبات الإلكترونية المربوطة في شبكات.
- متاح للاستخدام المباشر Online من كافة المسئولين المعنيين بشئون الموارد البشرية [كل في حدود صلاحياته بالطبع].
- منتشر في كافة أرجاء المنظمة مهما تباعدت مواقعها جغرافياً.
- شامل لجميع مكونات الموارد البشرية على اختلاف نوعياتها ومستوياتها.
- شامل لجميع معلومات الموارد البشرية مهما تعددت مصادر الحصول عليها، وتجميع تلك المعلومات في ملف واحد بالنسبة للفرد الواحد.
- متداخل بحيث يمكن الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن الفرد من كافة الجهات [الإدارات أو الأقسام أو المجموعات] التي يتصل بها في عمله.
- إمكانية إشراك الأفراد أنفسهم في تغذية النظام بالمعلومات المتجددة عن أفكارهم، ومقترحاتهم لتطوير العمل، وملاحظاتهم عن المنافسين في السوق وغير ذلك من المعلومات التي قد لا تتوافر الفرص لفرد لتوصيلها بفعالية إلى الإدارة - رغم أهميتها - في النظم التقليدية.
- شمول النظام كل ما يخص الفرد حتى ولو نشأت المعلومات الخاصة به في مواقع متعددة في المنظمة، مثل الراتب، الحوافز المستحقة، الإجازات المستخدمة، ورصيد الإجازات المتاح، تعليمات أداء العمل، التغيير في السياسات والنظم التي تريد الإدارة إبلاغها للأفراد. [يلاحظ طبعاً أن النظم التي نتحدث عنها تتسم بكونها تفاعلية Interactive أي يمكن للفرد ذاته التعامل مع النظام

فيما يسمح له به في حدود عمله وما يخصه شخصياً من أمور دون أن تكون له فرصة الإطلاع على معلومات أفراد آخرين].

وعادة تمر عملية بناء نظام لمعلومات الموارد البشرية بالمراحل التالية:

١. تحليل النظم الإدارية بالمنظمة وتحديد احتياجات الإدارة من المعلومات.

٢. تصميم النظام بتحديد مصادر ووسائل ودورية الحصول على المعلومات، وأساليب التعامل معها [التجميع، التحليل، التبويب، التصنيف، التداخل، التداول، الاسترجاع، التحديث، الإضافة، الحذف...].

٣. تحديد الاحتياجات البشرية والآلية لتنفيذ التصميم المطلوب.

٤. تنفيذ النظام وتشغيله لمرحلة تجريبية، وتعديله أو تطويره حسب نتائج التجريب.

٥. تعميم استخدام النظام.

٦. التطوير المستمر في النظام مع تغير الاحتياجات أو تطور التكنولوجيا.

ملحق رقم ٦

انعكاس ثورة المعلومات على التدريب

أثرت ثورة المعلومات على العديد من مجالات الحياة، إلا أن مجال التدريب والتنمية البشرية قد حظى بالنصيب الأكبر نظراً لأهميته وخطورته في المحافظة على قوة اندفاع هذه الثورة، وقد شمل تأثير ثورة المعلومات بأدواتها المختلفة كافة مراحل العملية التدريبية كالآتي:

- التأثير على مرحلة التخطيط وإدارة التدريب.
- التأثير على مرحلة تنفيذ العملية التدريبية.
- التأثير على مرحلة قياس كفاءة العملية التدريبية.

١. ثورة المعلومات وتخطيط التدريب:

أثرت ثورة المعلومات على عملية تخطيط التدريب:

١/١ قياس الاحتياجات التدريبية:

- معرفة أهداف وتوجهات وسياسات المؤسسة وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف فيها هو أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأي مؤسسة.

- أتاحت شبكة المعلومات الداخلية «الإنترنيت» إمكانية معرفة مديري التدريب لكافة عناصر التحليل الإستراتيجي للمؤسسة بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف وتلبية التوجهات الجديدة للمؤسسة.

- أتاحت شبكة المعلومات الخارجية «الأنترنيت» إمكانية تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على المؤسسة والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها

- نقلا عن: م. رأفت رضوان، ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية، ورقة ألقيت في «الملتقى العربي القالق للموارد البشرية». الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٧.

وبصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

● أتاحت شبكات المعلومات الداخلية «الإنترانيت» إمكانية تتبع إجراءات العمل المختلفة Work Flow وتحديد نقاط الأختناق وأسباب تلك الاختناقات، وهل هي ناتجة عن نقص في المعرفة أو المهارة أو الخبرة بما يمكن مديري التدريب من تحديد المتطلبات التفصيلية للعاملين.

وحيث إن شبكة المعلومات الداخلية «الإنترانيت» تمثل عملية رصد مستمرة لكافة الأنشطة الإدارية والإنتاجية الحيوية في كل مؤسسة فإنه يمكن من خلالها فعلاً الوصول إلى تحديد دقيق لأولويات التدريب.

١ / ٢ تخطيط الإحتياجات التدريبية:

● يبرز مرة أخرى هنا دور شبكات المعلومات الداخلية «الإنترانت» في تعريف مديري التدريب ببرامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات الأخرى ومعرفة التوقيتات المؤثرة على تنفيذ هذه البرامج والخطط، وبالتالي فإنه يمكن أن يضع خططاً واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

● تتيح برامج الحاسبات الخاصة بالتخطيط إمكانات لوضع خطط إستاتيكية للتدريب.

● تتيح إمكانات الوسيط الذكي Intelligent Agent إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية بصورة تتناسب مع الواقع الحقيقي.

١ / ٣ تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ:

● تتيح شبكة المعلومات الدولية «الإنترنت» إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالمياً [نرجو في القريب أن تكون أيضا المحلية] وخطط تنفيذ هذه البرامج وأساليب تنفيذها وتكلفتها وبحيث يتمكن مدير التدريب من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ [داخلي أم خارجي] ومتطلبات تنفيذ هذه البرامج.

١ / ٤ إعداد المحتوى التدريبي:

● مرة أخـرى تتيـح شبكات المعلومـات الدولية «الإنتـرنت» إمكانيـة إعداد المحتوى التدريبي بالاستفادة بالنماذج المتاحة على هذه الشبكة.

● كـمـا تتكامل شـبكة المعلـومات الـداخليـة «الإنتـرانيت» في إتاحـة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها وفكر المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة، وكذا فكر عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى.

١ / ٥ توفير الوسائل التدريبية:

تتـيح المقلدات والمحاكـيات إمكانيـة إتاحة وسـائل تدريبيـة رخيـصة الثـمن ومناسبة للاستخدام في العديد من المجالات التدريبية سواء الإداري منها أو الفني، كما أتاحت تكنولوجيا الوسائط Multi Media المتعددة، قدرات إضـافية حيث يمكن لكل مؤسسة تدريبية أن تطور وسائط خاصـة بها أو تستخدم وسائط سعرها مناسب كبديل عن استخدام المقلدات والمحاكيات المتطورة ذات الأسعار الكبيرة.

٢. التأثير على مرحلة تنفيذ العملية التدريبية:

٢ / ١ التدريب من على بعد:

تمثل المؤسسات التخيلية Virtual Organization أحد النجاحات الأساسية في مجال تنفيـذ التدريب الإداري حيث يمكن فعلاً إتاحة البرامج التدريبـية للمشاركين من خـلال شبكة المعلومـات الدولية «الإنـترنت» أو من خـلال الشبكة الداخليـة «الإنترانيت».

٢ / ٢ التدريب المنزلي:

حيث يتـاح للمتـدرب من خلال استـخدام الوسائط المتـعددة إمكانيـة إتاحة التدريب في المنزل حتى دون الحاجة للاتصال بشبكة معلومات داخلية أو خارجية، ونظراً لما تتيحه الوسائط المتعددة من إمكانية التفاعل بين المتدرب وإعادة تدريبه فإنها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية / التعليمية.

٢/ ٣ التدريب المستمر [التدريب هواية]:

حيث يتاح التـدريب لكافة الراغبين [بالإضافة إلى العناصـر المطلوب تدريبها] في جمـيع الأوقات، حـيث يمثل إتاحة البـرامج التدريـبية على الشـبكات [العالمية والداخلية] فصـل تدريبي مفـتوح ٢٤ سـاعة في اليـوم جمـيع الأيام وبلا عطلات [التدريب في كل وقت وفي أي وقت].

٢/ ٤ التدريب أثناء العمل:

تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تنفيذ برامج التدريب الإداري بالتوازي مع العمل ودون شـعور المتدرب بالفارق بين مـا يقوم بتنفيذه فـعلاً للوظيفة ومـا يقوم بتنفيذه للتدريب، حيث يتم الـتفاعل بين المستخدم وقاعدة بيانات حقـيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب.

٢/ ٥ برامج التدريب المصممة طبقاً لمستوى المستخدم:

Costomized Training Programs

ويتيح استـخدام تكنولوجيا المعلومـات إمكانية تقديم برامج تدريبيـة محددة بأكثر من مستوى طبقاً لطبيعـة وقدرات المتلقي حيث يقوم البرنامج بتحديد مستوى الطالب ونقاط القـوة والضعف وتقديم المادة التدريبـية بطريقة تتناسب مع مـستوى الدارس، كما أن المستوى يتغير مع تغير الدارس وليس ثابتاً.

٣. التأثير على مرحلة تقييم كفاءة العملية التدريبية:

٣/ ١ تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المسـتمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التـفاعل بين المسـتخـدم والبرنامج التـدريبي بصورة كـاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

٣/ ٢. يتـيح البـرنامج التـدريبي الذكي إمكانيـة تتـبع المتـدرب في جمـيع حـالات التدريب، ويقوم بتـجميع البيانات أثناء تنفـيذ العملية التدريبيـة وليس مجرد أثناء مرحلة التقييم.

٣/٣ تتيح إمكانية شـبكات العمل الداخلية «الإنترانيت» واسـتـخدام أساليب تدفق العمل عليها Work Flow إمكانية قيـاس تدفق العمل قبل العملية التـدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية وليست النظرية لهذه العملية.

ملحق رقم ٧

ثورة المعلومات والتدريب .. ثم ماذا ؟؟



١. **ثورة المعلومات تغير:**

- متطلبات التدريب [نمط معرفي جديد].
- أساليب التدريب [أساليب غير نمطية].
- وسائل التدريب [وسائل متفاعلة].
- شكل مؤسسات التدريب [مؤسسات بلا حدود وبلا مقار].

٢. **ثورة المعلومات بالنسبة لمراكز التدريب:**

- فرصة:

·· تتيح لهـا أن تتوسع وتتقـدم في تلبية احتـياجات المسـتخدمين بالاعتـماد على التراكم المعرفي.

·· تتيح ارتباطا وثيقا بين جهة التدريب والمتدرب وتحقق تواصلاً مستمراً.

·· احتياج متزايد للتدريب واتساع في النطاق.

- تهديد:

·· اتساع نطاق المنافسة وتحولها من المحلية إلى العالمية.

·· حقوق الملكية الفكرية والحفاظ عليها.

·· من يملك تكنولوجيا متطورة يملك فرصة أكبر.

·· معدل سريع لتغير البرامج التدريبية وتطورها.

٣. **ثورة المعلومات والتدريب تحتاج إلى:**

- أطر مؤسسة على كفاءة.

- أطر للبرامج تـدريبية مـتطورة، وتتطور لتلبيـة احتيـاجات، أو استـعداداً لدخول القرن القادم.
- أطر تكنولوجية قادرة على التنافس.
- إدارة متطورة واعية تستعد للمستقبل ولا تنتظر حدوثه.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. الجمعية العربية للإدارة : ١٩٩٥، حصيلة الملتقى العربي الأول للتدريب حول «إشكالية التدريب في الوطن العربي»

٢. الجمعية العربية للإدارة: ١٩٩٦ حصيلة الملتقى العربي الثاني للموارد البشرية.

٣. الجمعية العربية للإدارة: ١٩٩٧ أوراق الملتقى العربي الثالث للموارد البشرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- **Hussey, D. E.,** Business Driven Human Resources Management John Wiley & Sons, 1997.
- **Kochan, T.,** Osterman, P., Mutual Gains Enterprise : Forging a winning Partnership A mong labor, Management, and Government . Harward Business School Publishing, 1996.
- **Nadler, L. and Z.,** (eds.), The Handbook of Human Resource Development (2nd. ed.), John Wiley & Sons., 1990.
- **pfeffer, J.,** Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce Harward Business School Publishing,1996.
- **Rifkin, J.,** The End of Work G.P. Putnam's Sons, N.Y, 1996.

المحتويات

رقم الإيداع ١٢٤٥١/ ٩٨
I. S. B. N. 977 - 215 - 283 - 5

دار غريب للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩